



# Lastensuojelun perhetyöntekijöiden kokemuk- sia työhyvinvoinnista ja sen kehittämiskoh- teista

Selena Kehusmaa



Laurea-ammattikorkeakoulu

## **Lastensuojelun perhetyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoin- nista ja sen kehittämiskohteista**

Selena Kehusmaa  
Sosionomi YAMK  
Opinnäytetyö  
Toukokuu 2020



Selena Kehusmaa

**Lastensuojelun perhetyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja sen kehittämiskoh-teista**

Vuosi

2020

Sivumäärä

73

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin toteutumista yhdessä lastensuojelun avohuollon tehostetun perhetyön yksikössä Helsingin alueella. Opinnäytetyön tuloksista nostettiin esiin työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja kehittämiskohtia, joita työstämällä kokonaisvaltaista työhyvinvointia voidaan parantaa ja viedä eteenpäin suunnitelmallisesti. Opinnäytetyön kohteena toimivat lastensuojelun avohuollon palveluissa toimivat tehostetun perhetyön työntekijät. Opinnäytetyön tavoitteena oli saada työntekijöiden oma ääni ja kokemus esille oman työnsä parhaimpina asiantuntijoina.

Opinnäytetyön tietoperusta pohjautui työhyvinvointiin liittyvään kirjallisuuteen, teoriaan ja tutkimuksiin. Tietopohjan viitekehys koostui työhyvinvoinnin käsitteistöstä sekä työhyvinvoinnin kehittämisestä. Opinnäytetyö toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Aineisto kerättiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna ja haastattelu valikoitui aineiston keruumenetelmäksi, koska se mahdollisti joustavan tiedonkeruun vuorovaikutteisessa keskustelussa tehostetun perhetyön työntekijöiden kanssa.

Tulokset osoittivat, että haastateltujen mukaan työhyvinvointi nähtiin kokonaisvaltaisena käsitteenä ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Tulosten mukaan vastuu työhyvinvoinnin eteenpäin menemisestä jakautui haastateltavien mukaan monelle eri taholle eikä yksittäinen taho voi olla vastuussa työhyvinvoinnin toteutumisesta. Tärkeimmiksi työhyvinvointia edistäviksi tekijöiksi nousi työyhteisön turvallisuus, organisaation tarjoamat monipuoliset koulutusmahdollisuudet ja lähiesimiehen tuki, työparityöskentely, työnohjaukset sekä työ itsessään.

Keskeisimmiksi kehittämiskohteiksi ja työhyvinvointia estäviksi tekijöiksi haastatteluista nousi työn rakenteissa ilmenneet osa-alueet liittyen tehdyn työn monimuotoisuuteen. Työn suunnittelu ja toteutus, työparien määrä, vähäinen arvostuksen tunne sekä yhteisten pelisääntöjen puuttuminen työyhteisössä vaikuttivat haastateltujen mukaan työhyvinvointiin heikentävästi.

Tuloksista ilmeni, että työntekijä tasolla oli selkeä toive ja tarve lisätä keskusteluihin työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä. Työhyvinvointiin liittyvien käsitteiden avaaminen ja niiden liittäminen työn rakenteisiin suunnitelmallisesti on prosessi, joka lähti käyntiin tämän opinnäytetyön kautta tutkitussa työyhteisössä. Kehittämistyön tulevaisuuden haasteena olisi löytää tarpeeksi aikaa ja oikea paikka työn kehittämiseen ja se, että työhyvinvoinnin teema pysyisi työn tekemisen arjessa mukana suunnitelmallisesti.

Asiasanat: Työhyvinvointi, työnilo, tehostettu perhetyö, työhyvinvoinnin kehittäminen

Selena Kehusmaa

**The Experiences of child protection's intensive family workers in occupational well-being and the areas of development in their Work**

Year

2020

Pages

73

The purpose of this working life-oriented master thesis was to map the implementation of comprehensive occupational well-being in an intensive family work unit of child protection's community care in the area of Helsinki. Factors and areas of development that affect occupational well-being were raised from the results of the thesis, and by processing them, comprehensive occupational well-being can be improved and developed in a systematic manner. The subject of the thesis included the intensive family workers that operate in the community care services of child protection. The aim of the thesis was to raise the workers' own voice and experience as the best experts of their own work.

The theoretical background of the thesis is based on literature, theory and research concerning occupational well-being. The framework of the knowledge basis consisted of occupational well-being terminology as well as the development of occupational well-being. The selected research method was qualitative research. The material was collected as a semi-structured thematic interview, and the interviews were selected as the collection method of the material because they allowed flexible information collection in interactive discussions with the workers of intensive family work.

The results indicate according to the interviewees occupational well-being was considered to be a comprehensive concept and many factors influenced it. According to the results, the interviewees considered that the responsibility for the development of occupational well-being was shared by many different entities and no individual entity can be solely responsible for the implementation of occupational well-being. The factors that were raised as the most important ones for promoting occupational well-being included the safety of the work community, diverse training opportunities of the organisation and the support of local supervisors, colleague work, work guidance as well as the work itself.

During the interviews, the key areas of development and factors that prevent occupational well-being which were raised were sub-areas observed in the structures of the work concerning the diversity of the completed work. According to the interviewees, work planning and implementation, the number of work pairs, the low sense of appreciation as well as the lack of common guidelines in the work community were considered to affect occupational well-being in a negative manner.

The results indicate at the employee level, there were obvious hopes and needs to increase the importance of occupational well-being in discussions. The systematic specification of concepts related to occupational well-being, and associating them with the structures of work, is a process which was initiated in the work community that was studied in this thesis. The future challenge of development work would be to find enough time and the appropriate place for developing work and for the theme of occupational well-being to remain in everyday work in a systematic manner.

**Keywords:** Occupational well-being, joy of work, intensive family work, development of occupational well-being

## Sisällys

1	Johdanto .....	8
2	Tarve ja tausta kehittämistyölle.....	10
2.1	Toimintaympäristön kuvaus .....	10
2.2	Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys.....	12
2.3	Opinnäytetyön kehittämistavoitteet .....	12
3	Tietoperusta.....	14
3.1	Työhyvinvoinnin määritelmä ja tutkimus .....	14
3.2	Työhyvinvoinnin osa-alueet .....	17
3.3	Työhyvinvoinnin portaat .....	23
4	Tutkimuksellinen lähestymistapa.....	28
4.1	Laadullinen tutkimus .....	28
4.2	Tiedonkeruumenetelmä .....	29
4.3	Aineistoanalyysi .....	30
5	Opinnäytetyön tulokset .....	31
5.1	Työhyvinvoinnin ja työn ilon merkitys .....	31
5.2	Organisaation merkitys työhyvinvoinnille .....	33
5.3	Johtamisen rooli työhyvinvoinnin tekijänä .....	37
5.4	Toimiva työyhteisö.....	41
5.5	Työn rakenteen.....	43
5.6	Työntekijän oma rooli.....	46
5.7	Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä .....	47
6	Johtopäätökset .....	49
6.1	Työhyvinvoinnin tekijät lastensuojelun perhetyössä .....	49
6.2	Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja suunnitelma .....	52
6.3	Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus .....	54
7	Pohdinta.....	56
	Lähteet .....	61
	Kuviot .....	67
	Liitteet.....	68

## 1 Johdanto

Nykyinen työelämä vaatii ihmisiltä paljon. Työ on haasteellista tietotyötä, jossa tarvitaan en-  
tistä parempia yhteistyö- ja vuorovaikutustaitoja. Työn tehostaminen, kiire ja työn henkinen  
rasittavuus asettavat vaatimuksia sekä yksilöiden että yhteisöjen sopeutumiskyvylle. Työelä-  
män muutokset näkyvät työntekijöiden kokemuksissa. Parhaimmillaan työ on henkisen kasvun  
lähde ja pahimmillaan terveysriski. Hyvä työhyvinvointi saa sytykkeensä työntekijöiden tar-  
peet huomioivasta hyvästä yhteistyöstä. Työhyvinvointi ei synny yksittäisistä asioista vaan  
prosesseista, joissa yhdistyvät hyvä johtaminen ja hyvinvointia tukevat toimintakäytännöt. Jo-  
kaisessa organisaatiossa on mahdollista kehittää hyvinvointipolkuja - arjen työtä ja henkilös-  
tön hyvinvointia tukevia hyviä käytäntöjä. (Nummelin, 2013.)

Tämän työelämälähtöisen opinnäytetyön tavoitteena on saada tarkennettua tietoa lastensuo-  
jelun perhetyössä työskentelevien työntekijöiden työhyvinvoinnista. Tarkoituksena on nostaa  
työntekijöiden oma ääni ja kokemus esille oman työnsä parhaimpina asiantuntijoina. Näin ko-  
konaisvaltaista työhyvinvointia voidaan viedä eteenpäin kehittämällä arjen työtä ja vahvista-  
malla olemassa olevia hyviä käytänteitä.

Työterveyslaitoksen ylläpitämässä Kunta10-tutkimuksessa selvitetään kunta-alan henkilöstön  
työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja  
hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistuu 11 kuntatyönantajaa ja se toteutetaan kahden vuoden  
välein. Tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus.  
Kuntatyöntekijöiden työhyvinvointia tutkitaan ja seurataan tiiviisti ja Helsinki on yksi Kunta10  
- tutkimukseen osallistuvista kunnista.

Vuonna 2018 tehdyssä Kunta10- tutkimuksen tuloksissa ilmeni, että Helsingissä lastensuojelun  
perhetyöntekijöiden työhyvinvointia alentavina osatekijöinä oli työn kuormittavuus, uhka- ja  
vaaratilanteet sekä syrjinnän kokeminen työpaikalla. Tulokset herättivät keskustelua työy-  
hteisössä, missä opinnäytetyö toteutettiin. Tutkittu työyhteisö on yksi osa Helsingin kaupungin  
tehostetun perhetyön palvelukokonaisuutta, johon kuuluu yhteensä lähes 100 perhetyönteki-  
jää. Kunta10- tutkimuksen tulokset toimivat peilinä työyhteisön tilasta ja avoimen keskus-  
tun kautta työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita tulisi nostaa esiin suunnitelmallisesti.

Vuosittaisia työhyvinvointikyselyjä ja barometreja läpikäydessä tulokset ovat usein suuntaa  
antavia ja niiden kohdentuminen palvelemaan juuri tiettyä työyhteisöä ei välttämättä aina  
toteudu. Tuloksien läpikäyminen ja suunnitelmien tekeminen parantamaan nykyistä tilannetta  
täytyisi olla ajantasaista, tavoitteellista sekä tarkemmin kohdennettua. Ajatus kohdentaa  
opinnäytetyö palvelemaan tiettyä työyhteisöä nousi opinnäytetyöntekijältä, joka työskenteli



tutkittavassa työyhteisössä. Työyksikkö kohtainen tutkimus mahdollistaa sen, että kerätty tieto kohdentuu palvelemaan juuri tutkittua työyhteisöä ja sen tarpeita.

Opinnäytetyön kehittämistehtävänä on selvittää, mihin työhyvinvoinnin osa-alueihin tulisi kiinnittää erityisesti huomioita. Opinnäytetyöstä saatuja tuloksia ja kehittämis ehdotuksia pystytään käyttämään kohdennetummin palvelemaan tutkitun työyhteisön kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämistä. Hyvinvoiva työntekijä jaksaa tehdä työtään paremmin sekä laadukkaammin ja on tätä kautta myös kustannusarvoiltaan organisaatiolle tärkeä huolehtimisen kohde.

Opinnäytetyön tietopohjan lähtökohtina on kokonaisvaltainen työhyvinvointi, sen kehittämisen osa-alueet sekä työhyvinvointiin liittyvät tutkimukset. Opinnäytetyössä on käytetty kvalitatiivista tutkimusta, koska on haluttu tuoda esille todellista elämää ja asioita, joita ei voi määrällisesti mitata. Haastattelu valikoitui aineiston keruumenetelmäksi, koska se on joustava tiedonkeruumenetelmä. Se mahdollistaa vuorovaikutteisen kanssakäymisen ja näin voidaan tarkentaa keskustelua tarvittaessa. Opinnäytetyön tutkimusaineisto koostuu lastensuojelun perhetyön työntekijöiden teemahaastatteluista, jotka on toteutettu loppuvuodesta 2019 ja tulokset esitelty työyhteisölle keväällä 2020.

## 2 Tarve ja tausta kehittämistyölle

### 2.1 Toimintaympäristön kuvaus

Lastensuojelun tehostettu perhetyö on lastensuojelun avohuollon tukitoimi lapselle tai nuorelle, jolla on asiakkuus lastensuojelussa. Perheet, jotka ohjautuvat tehostettuun perhetyöhön tarvitsevat erityistä tukea ja ohjausta. Lastensuojelun tehostetun perhetyön painopiste on lapsen kasvun ja kehityksen tukemisessa, vanhemman ja perheen arjen hallinnan lisäämisessä, vanhemman tukemisessa vanhemmuuden eri osa-alueilla sekä lapsen ja vanhemman välisen vuorovaikutuksen vahvistamisessa. Työskentelyn aloittamisesta, tavoitteista, työskentelyjakson pituudesta, seurannasta ja arvioinnista päätetään yhdessä lastensuojelun sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa. (Ahlgren-Leinvuo 2016, 19.)

Lastensuojelun perhetyötä ohjaa lastensuojelulaki. Lapsen vanhemmilla ja muilla huoltajilla on ensisijainen vastuu lapsen hyvinvoinnista. Lapsen vanhemman ja muun huoltajan tulee turvata lapselle tasapainoinen kehitys ja hyvinvointi siten, kuin lapsen huollosta ja tapaamisoi-keudesta annetussa laissa (361/1983) säädetään. (Lastensuojelulaki 2019).

Lastensuojelun on edistettävä lapsen suotuisaa kehitystä ja hyvinvointia. Lastensuojelun on tuettava vanhempia, huoltajia ja muita lapsen hoidosta ja kasvatuksesta vastaavia henkilöitä lapsen kasvatuksessa ja huolenpidossa. Lastensuojelun on pyrittävä ehkäisemään lapsen ja perheen ongelmia sekä puuttumaan riittävän varhain havaittuihin ongelmiin. Lastensuojelun tarvetta arvioitaessa ja lastensuojelua toteutettaessa on ensisijaisesti otettava huomioon lapsen etu. (Omavalvontasuunnitelmat 2017, 9.)

Palvelun kohderyhmänä ovat 0-18-vuotiaat lapset ja nuoret sekä heidän vanhempansa. Työ voi sisältää mm. ohjausta, neuvontaa, yhdessä tekemistä, perheen omien voimavarojen käyttöön ottamisen aktivointia ja lapsen kasvun ja kehityksen tukemista. Työllä tuetaan vanhempia heidän kasvatustehtävässään, tuetaan vanhempien voimavaroja ja lapsen hyvinvointia edistävää toimintaa. Työtä tehdään tiiviissä yhteistyössä myös perheen eri verkostojen kanssa. Työskentely perustuu avoimuuteen, läpinäkyvyyteen ja yhdessä sopimiseen. (Ahlgren-Leinvuo 2016, 19.)

Ennaltaehkäisevistä sosiaali- ja terveystalvcluista sekä lastensuojelun avohuollosta ja perhetyöstä on kehittynyt kokonaisuus, jolla pyritään laaja-alaisesti edistämään perheiden hyvinvointia ja tukemaan perheitä niin, että voidaan ehkäistä lasten huostaanottojen tarvetta. Varhainen tuki, ongelmien ennalta ehkäisy sekä perhetyö ovat yrityksiä vastata palveluntarpeeseen, kun perheiden luonnollinen sosiaalinen verkosto on kaventunut, lasten- ja nuorten ongelmat ovat kasaantuneet, perheiden elämä on monimutkaistunut ja erityispalveluiden tarve kasvaa jatkuvasti. (Heino 2008,7.)

Tehostettu perhetyö pohjautuu lapsen lastensuojelun asiakassuunnitelmaan. Lapsen ja nuoren vastuusosiaalityöntekijä, perhetyötä tekevät työntekijät ja perhe laativat yhdessä perhetyönsuunnitelman työskentelyn alussa. Tehostettu perhetyö sisältää tapaamisia yhdessä koko perheen kanssa sekä perheenjäsenten kanssa erikseen. Se on suunnitelmallista, tavoitteellista ja määräaikaista työtä. Työskentely voidaan toteuttaa myös ryhmämuotoisena. Tehostettu perhetyö toteutetaan työpareittain yhteistyössä tarpeenmukaisen verkoston kanssa. Työparius voidaan muodostaa myös moniammatillisena yhteistyönä. Palvelun tilaamisesta, suunnitelmasta ja arvioinnista vastaa lapsen vastuusosiaalityöntekijä. Tämä lisäksi tehostetussa perhetyössä prosessia ja asiakaskokemusta arvioidaan koko työskentelyn ajan yhdessä perheen kanssa, jotta palvelu on vaikuttavaa ja asiakkaan tarpeisiin vastaavaa. Palvelukuvauksen mukaisesti jaksojen pituudet vaihtelevat, mutta tilannetta arvioidaan aina tarpeen mukaan ja määräajoista voidaan joustaa. (Ahlgren-Leinvuo 2016, 19.)

Lastensuojelun tehostettu perhetyö on monimuotoista verkostotyötä, jossa työntekijältä vaaditaan laajaa tietämystä monenlaisista asioista. Työntekijältä vaaditaan ammattitaitoa etsiä perheille sopivia apuverkostoja ja hyödyntää myös muiden ammattitaitoa sekä tulla toimeen monenlaisten ihmisten kanssa. Lapsi on aina keskiössä työskentelyssä, mutta vanhemmat sekä lähiverkostot liittyvät vahvasti koko työskentelyyn. Perhetyössä työskentely tapahtuu pääsääntöisesti toimintaympäristössä, joka koetaan hyvin yksityiseksi eli kotona. Perhetyöntekijöiden tehtäväksi on tullut entistä enemmän vastata perheiden kotona tapahtuvasta työskentelystä ja arjen vuorovaikutuksen kohtaamistyöstä. Perhetyön palveluluonne jättää ammatillisuuden toteuttamiselle laajemman toimintakentän kuin sosiaalityössä, koska hallinnollisten rutiinien jäädessä vähemmälle, työssä voidaan keskittyä vuorovaikutukseen ja lainata ideoita myös muista kuin sosiaalialan käytännöistä. (Myllärniemi 2007, 9.)

Intensiivinen ja tehostettu perhetyö tuottaa myönteisiä vaikutuksia valtaosalle lastensuojelun asiakasperheistä. Pölkki, Vornanen ja Collianderin (2016) tekemä tutkimus nosti esiin lastensuojelun asiakkaille myönteisiä vaikutuksia. Tutkimukseen osallistui sekä asiakkaita että työntekijöitä. Tutkimuksessa selvisi, että tehostetulla perhetyöllä on ollut myönteisiä vaikutuksia asiakkaille ja osalla perheitä lastensuojelun asiakkuus oli loppunut kokonaan. Tutkimus osoitti tehostetun perhetyön tarpeellisuuden varsinkin niille perheille, jotka eivät täytä lapsen huostaanoton ja sijaishoidon kriteereitä, mutta herättävät kuitenkin merkittävästi huolta lapsen hyvinvoinnista. Perhetyöntekijöiden mukaan tehostetun perhetyön vaikuttavuuteen liittyvät keskeisesti riittävä aika, luottamuksen rakentaminen ja sitoutuminen, käytännön apu arjessa sekä vuorovaikutuksen tukeminen ja lapsen edun varmistaminen. (Pölkki, Vornanen & Colliander 2016.)

## 2.2 Työhyvinvoinnin kehittämisen merkitys

Työhyvinvointiin asetetut panostukset tuottavat itsensä takaisin. Hyvät työolot ja työhyvinvointi ovat olennainen osa tulevaisuuden työelämää ja innostavia työyhteisöjä. Ne lisäävät tuottavuutta ja työelämän vetovoimaa. Tulevaisuuden työpaikoilla tulisi ymmärtää paremmin työhyvinvoinnin ja terveyden merkitys niin tuottavuudelle, työyhteisöjen menestykselle kuin muutosten hallinnalle. Työpaikoilla tulisi seurata aktiivisesti työntekijöiden työkykyä ja ottaa käyttöön varhaisen tuen malleja sekä puuttua herkästi kuormitusongelmiin ja ennakoida mahdollisia riskejä. (Työelämän kehittämisstrategia 2020, 18-19).

Työelämän ja työhyvinvoinnin laadun kehittämisessä tarvitaan pitkänäköistä kestävää kehitystä tukevia päätöksiä niin yhteiskunnan päättäjiltä kuin yritysten ja organisaatioiden johdolta. Käytännön arjessa korostuvat esimiestyö ja päivittäisten töiden sujuminen sekä vuorovaikutus. Oikeudenmukaisuus, ihmisen arvostaminen ja kunnioittaminen ovat avaintekijöitä. Näiden lisäksi työpaikoilla voidaan luoda monenlaisia rakenteita ja järjestelmiä, jotka kannustavat yksittäisiä ihmisiä huolehtimaan omasta hyvinvoinnistaan. Osa näistä on lakisääteisiä ja osa organisaatioiden hyvää henkilöstöpolitiikkaa. (Hyppänen 2010, 302-303.)

Työhyvinvoinnin kehittäminen organisaatiossa ei synny itsestään. Vaaditaan systemaattista johtamista, mikä tarkoittaa strategista suunnittelua, toimenpiteitä henkilöstön voimavarojen lisäämiseksi sekä jatkuvaa arviointia siitä, miten työhyvinvointitoiminta on sujunut. On asetettava tavoitteita ja arvioitava niitä. Organisaatio on hyvinvoiva, kun toiminta on tavoitteellista ja rakenteet ovat joustavia. Jatkuva kehittyminen ja tunne siitä, että organisaatiossa on turvallista toimia lisäävät hyvinvointia. (Manka 2016, 80.)

Työhyvinvoinnin kehittämiseen tulisi tarttua mahdollisimman aikaisin, koska silloin on enemmän keinoja tilanteiden ratkaisemiseen. Myös ongelmista aiheutuvat kokonaiskustannukset jäävät pienemmiksi, kun toimitaan proaktiivisesti. Proaktiivisuudella tarkoitetaan sitä, ettei vain korjata jo syntyneitä ongelmia vaan luodaan sellaiset työolot, jossa on helppo tehdä työtä. Silloin kasvaa myös henkilökohtainen hyvinvointi, jolla voidaan säästää kustannuksissa. (Manka 2016, 91-92.)

## 2.3 Opinnäytetyön kehittämistavoitteet

Työterveyslaitoksen ylläpitämässä Kunta 10-tutkimuksessa selvitetään kunta-alan henkilöstön työtä ja työssä tapahtuvia muutoksia sekä työelämän vaikutuksia henkilöstön terveyteen ja hyvinvointiin. Tutkimukseen osallistuu 11 kuntatyönantajaa ja se toteutetaan kahden vuoden välein. Tutkimus on maan laajin ja pitkäaikaisin kunta-alan henkilöstöön kohdistuva tutkimus. Seurannalla on suurta merkitystä koko kunta-alan kehittämisen kannalta. Toistettujen kyselyjen jälkeen on mahdollista entistä paremmin arvioida työelämän laadun muutoksia ja niiden

vaikutuksia henkilöstön hyvinvointiin ja terveyteen. Kunta 10 -kyselyn tulokset toimivat työky-  
kyjohtamisen ja työyhteisöjen hyvinvoinnin mittarina kaikilla organisaatiotasolla. Tulosten  
avulla voidaan suunnata kehittämistoimenpiteitä sekä seurata niiden toteutumista. Kyselyn  
tuloksia tarkastelemalla työyhteisöissä voidaan käynnistää ja ylläpitää keskusteluja työhyvin-  
voinnin parantamiseksi. Kysely toteutetaan Työterveyslaitoksen toimesta ja tuloksia kerätään  
sähköisillä ja paperisilla kyselylomakkeilla. (Työterveyslaitos, 2019.)

Helsingissä Kunta 10- tutkimus pidettiin loppuvuonna 2018. Lastensuojelun tehostetun perhe-  
työn tulokset koostuivat 50 perhetyöntekijän vastauksista. Tuloksissa ilmeni, että yleisesti  
henkilöstö kokee työilmapiirin hyvänä. Vastaavasti tuloksista nousi esiin se, että peräti 42%  
vastanneista kokee työmäärän lisääntyneen yli sietokyvyn ja 28,2 % on kokenut väkivalta- ja  
uhkatilanteita asiakkaan taholta. Myös syrjinnän kokeminen työpaikalla nousi huolestuttavana  
ilmiönä esiin tuloksista. (Helsingin kaupungin kanslia 2019.)

Kunta 10- tutkimuksen tulokset toimivat peilinä työyhteisön tilasta ja avoimen keskustelun  
kautta työyhteisön vahvuudet ja kehittämiskohteet voidaan nostaa esiin. Työyhteisön yhteisen  
keskustelun kautta työyhteisön on tarkoitus valita yksi ylläpidettävä vahvuusalue ja 1-3 kehit-  
tämiskohdetta Kunta 10- tutkimuksen tuloksista. Opinnäytetyössä tutkittava työyhteisö nosti  
kolme työhyvinvoinnin osa-alueita esiin tutkimustuloksista lähempää tarkastelua ja toimenpi-  
teitä varten. Käsittelyyn nostetut osa-alueet olivat *työn kuormittavuus, väkivalta- ja uhkati-  
lanteiden kokeminen työssä sekä syrjinnän kokeminen työpaikalla*. Vahvuusalueekseen työyh-  
teisö nimesi sosiaalisen pääoman. Esiin nostettujen teemojen lähempää tarkastelua ja mah-  
dollisia kehittämistoimenpiteitä on tarkoitus työstää ennen vuoden 2020 loppua. Opinnäyte-  
työn tuloksia on tarkoitus käyttää työstämisen apuna.

Työyhteisön arkityöstä nousseiden toiveiden ja Kunta 10- tutkimuksen tulosten pohjalta tä-  
män opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella lähemmin lastensuojelun perhetyöntekijöiden  
kokonaisvaltaista työhyvinvoinnin tilaa ja saada kohdennetumpaa tietoa työhyvinvointia estä-  
vistä tekijöistä. Tavoitteena on saada työntekijöiden omat keinot, kokemukset ja näkemykset  
näkyviksi oman työhyvinvointinsa parantamisessa ja kehittämisessä lastensuojelun perhe-  
työssä sekä lisätä yleiseen keskusteluun työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä jatkossa  
suunnitelmallisesti.

Opinnäytetyöllä haetaan vastauksia kahteen tutkimusongelmaan. Ensimmäisen kysymyksen  
tarkoituksena on löytää tekijät, jotka tukevat perhetyöntekijän työhyvinvointia. Onko raken-  
teissa jo olemassa tekijöitä hyvinvoinnin tueksi ja millaisia ne ovat. Toisessa kysymyksessä  
selvitetään työhyvinvointia estäviä tekijöitä. Tulokset toimivat apuna kehittämistoimenpiteitä  
toteuttaessa. Tulosten perusteella tehdään kehittämis ehdotuksia ja tulokset ovat hyödynnet-  
tävässä työhyvinvointia suunniteltaessa.

Opinnäytetyö on toteutettu kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Kohteena oli pääkaupunkiseudulta lastensuojelun perhetyöntekijät yhdestä yksiköstä. Käsitteet työhyvinvoinnin eri osa-alueista on avattu teoriapohjassa. Tutkimusongelmien pohjalta tehty teemahaastattelu runko (liite 3) perhetyöntekijöille pyrkii vastaamaan viitekehykseen nostettuihin käsitteisiin. Työhyvinvointi on hyvin laaja käsite ja sen tutkiminen on vaikeaa, koska yksilön oma kokemus määrittelee vahvasti kokemusta työhyvinvoinnista. Tästä syystä opinnäytetyössä tutkitaan kokonaisvaltaisesti työhyvinvoinnin toteutumista.

### 3 Tietoperusta

#### 3.1 Työhyvinvoinnin määritelmä ja tutkimus

Työhyvinvointia käsitteenä on ollut vaikea määritellä. Työhyvinvointi ei ole konkreettinen asia mihin tarttua. Työhyvinvointi on aina kytköksissä siihen, miten yksilö itsessään sen kokee ja mitä se hänelle tarkoittaa. Työhyvinvointi ja hyvinvointi ovat hyvin henkilökohtaisia kokemuksia. Mitä toinen pitää tärkeänä omassa työssään, voi toisella olla taas aivan eri käsitys asiasta. Yhdessä työyhteisössä voi olla tärkeää valvoa säännöllisesti ihmisten terveyttä. Toisessa työyhteisössä täytyy panostaa ihmisten innostukseen ja turvata työyhteisön ilmapiirin kehittymistä. Jokainen yksilö, yhteisö ja työpaikka ovat omanlaisiaan suhteessa työhyvinvointiin. (Ojala & Guy 2005, 28.)

Työhyvinvointi on siis monen eri tekijän summa. Työhyvinvointi syntyy työn arjessa ja sitä harvoin saavutetaan yksittäisillä työstä erillään olevilla tilaisuuksilla tai tempauksilla. Hyvinvointia edistävän toiminnan tulisi olla läpileikkaavaa ja pitkäjänteistä. Työhyvinvoinnista huolehtiminen ja kehittäminen on sekä työnantajan, että työntekijän vastuulla. Työhyvinvoinnin edistäminen työpaikalla tapahtuu yhteistyössä organisaation johdon, esimiesten ja työntekijöiden kesken ja sille pitäisi varata riittävästi aikaa sekä tilaa. (Työterveyslaitos 2018a.)

Manka (2015, 105-107.) kuvailee työhyvinvoinnin moniulotteisuutta laajaksi kokonaisuudeksi ja työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat työ, työyhteisö, johtaminen, organisaatio sekä yksilö ja hänen asenteensa. Työntekijä tulkitsee työpaikkansa aina omien asenteidensa pohjalta eli vaikka kaikki organisaation ominaisuudet olisivat kunnossa ja tukisivat työhyvinvointia, voi yksilö määritellä työhyvinvointinsa heikoksi. Tulkintaan vaikuttaa esimerkiksi työntekijän psykologinen pääoma, jolla tarkoitetaan yksilön henkistä kuntoa eli miten yksilö kokee oman elämänsä ja työnsä. Tulkintaan vaikuttaa myös työyhteisö, mahdollisuudet vaikuttaa työhön, terveys sekä työntekijän fyysinen kunto. Tämä tarkoittaa sitä, että samassa työyhteisössä työhyvinvointi voi vaihdella paljon työntekijöiden välillä. Manka (2015) kuitenkin toteaa, että mitä useampi työyhteisön jäsen tuntee itsensä hyvinvoivaksi, sitä vahvemmin se

vaikuttaa ryhmän hyvinvointiin. Hyvinvoiva ryhmä tukee parhaimmillaan huonosti voivaa yksilöä.

Suomessa työhyvinvointia on tutkittu kauan ja sen asema on vakiintunut muiden soveltavien perustutkimusten joukossa. Työhyvinvointitutkimuksille uusia haasteita tuovat mm. työelämän muutokset, työssäkäyvän väestön ikääntyminen sekä muutokset kansantaloudessa. Tutkimuksissa ja kehittämishankkeissa saatujen kokemusten perusteella on voitu osoittaa, että kokonaisvaltainen työhyvinvoinnin edistäminen hyödyttää sekä työntekijöitä, että työnantajaa. Juvonen ja Ollila (2004) esittävät kuntatyöntekijöihin kohdistuneessa työhyvinvointi tutkimuksessaan, että hyvinvointi yksilön ja yhteisötasolla korreloi asiakastyytyväisyyteen, palvelun laatuun ja vaikuttavuuteen. Työhyvinvointi on kaikkien osapuolten ja myös kansantalouden näkökulmasta kannattavaa. Juvonen ja Ollila (2004) jatkavat, että työhyvinvointi voi tulevaisuudessa olla tärkeimpiä tekijöitä, joilla kunnat voivat vaikuttaa tuloksellisuuteen ja kykynsä kilpailla osaavasta työvoimasta.

Juvosen ja Ollilan (2004) kuntatyöntekijöihin kohdistuneessa tutkimuksessa tuodaan esille myös tulevien vuosien haasteet eri kunnissa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Väestön ikääntyminen ja muuttoliike vaikuttavat maan osiin eri tavoin ja palvelutarpeet muuttuvat. Tutkimuksessa esitetään, miten suuri määrä kuntatyöntekijöitä on siirtymässä eläkkeelle tulevien vuosien aikana ja samanaikaisesti palveluja tulisi kehittää vastaamaan muuttuvan ympäristön vaatimuksia. Uusia työntekijöitä täytyisi samanaikaisesti rekrytoida ja kouluttaa tehtäviin sekä huolehtia samalla työssä olevien jatkamishalusta ja työkyvyn säilymisestä. (Juvonen & Ollila, 2004, 316-320.)

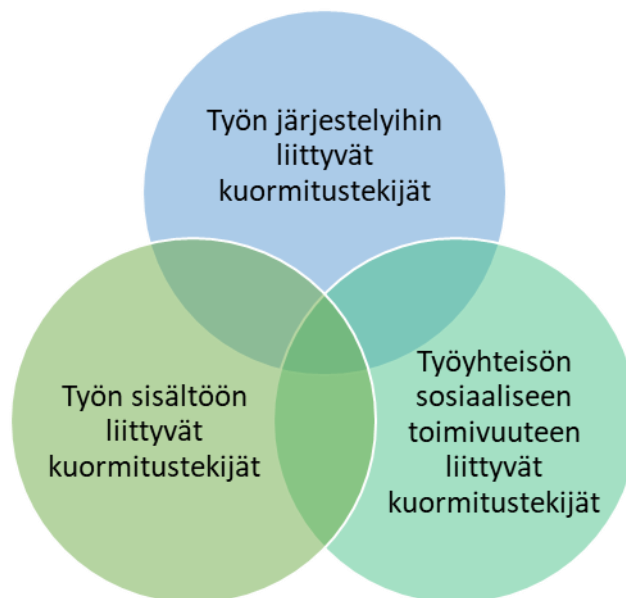
Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltaista kehittämistä on tutkinut Janne Sinisammal (2011). Tutkimustulokset osoittavat, että tärkeimmät työhyvinvoinnin osatekijät ovat työntekijä, lähityöyhteisö, johtaminen ja työyhteisön ulkopuoliset tekijät. Tutkimuksessa todettiin myös työhyvinvoinnin olevan käsitteenä niin laaja, että sitä koskevista tutkimuksista voidaan löytää monta eri näkökulmaa työhyvinvoinnin kokonaisvaltaiseen toteuttamiseen.

Julkisen alan työeläke osaaaja Keva on kartoittanut Pekkarisen (2018) toteuttamassa tutkimuksessa julkisen alan työhyvinvointia. Tuloksissa ilmenee, että julkisen alan työoloissa on huolestuttavia piirteitä. Valtaosa kunta-alan työntekijöistä kokee työnsä henkisesti kuormittavana. Kuormittavuuteen on katsottu vaikuttavan ajanpuute ja työntekijöiden riittämätön mitoitus. Kuormittavuuteen osaltaan vaikuttaa myös työssä kohdattu väkivalta ja sen uhka. Tutkimukseen vastanneista kunnan terveys- ja sosiaalialan työntekijöistä jopa puolet on kokenut väkivaltaa tai sen uhkaa viimeisen vuoden aikana. (Pekkarinen 2018, 70-71.)

Työstä aiheutuva kuormitus ja uupuminen aiheuttavat huomattavia kustannuksia niin yksilölle kuin organisaatiolle. Työhyvinvoinnista huolehtiminen organisaatiossa tulisi aloittaa hyvissä

ajoin ja sen pitäisi olla pitkäjänteistä. Työpaikolla vallitsevaa työhyvinvointia voidaan tarkastella työn kuormittavuuden viitekehyksen kautta, jonka mukaan työhyvinvointiin vaikuttavat työn vaatimukset ja työn voimavarat. Työuupumus ja stressi syntyvät usein yksilön kokemuksesta tilanteissa, joissa työn vaatimukset koetaan liian korkeiksi suhteessa omiin mahdollisuuksiin suoriutua työstään. Haitallinen stressi ja uupumus ovat merkkejä työpahoinvoinnista, jolla on suorat seuraukset yksilön toimintakykyyn ja viimekädessä koko organisaation toimintaan sekä talouteen. (Lehto & Viitala 2016, 119.)

Työn kuormittavuus vaikuttaa merkittävästi työhyvinvointiin ja usein puhutaan psykososiaalisena kuormittavuustekijöiden tunnistamisen tärkeydestä, jotta kuormittavuus tekijöihin pysytään puuttumaan. Kuormitustekijät ovat aina kytköksissä työhön tai työoloihin riippumatta siitä, kuka työtä tekee. Psykkiset kuormitustekijät käsittävät myös ne tekijät, jotka aiheuttavat työn vaatimusten ja voimavarojen välillä ristiriita. (Työsuojelu, 2020.)



Kuvio 1 : Psykososiaaliset kuormitustekijät (Mukailtu: Työsuojelu 2020)

Kuvio 1 on esitelty psykososiaaliset kuormitustekijät. Psykososiaalisilla kuormitustekijöillä tarkoitetaan työn sisältöön ja järjestelyihin sekä työyhteisön sosiaaliseen toimivuuteen liittyviä tekijöitä, jotka voivat aiheuttaa työntekijälle haitallista kuormitusta. Psykososiaaliset kuormitustekijät sisältävät kaikki tekijät, jotka vaikuttavat ihmiseen. Näitä psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat organisaation, työn johtamisen ja suunnittelun, työjärjestelyjen ja työympäristön, työtehtävän, työyhteisön ja vuorovaikutuksen ominaisuudet tai piirteet. (Työsuojelu, 2020.)



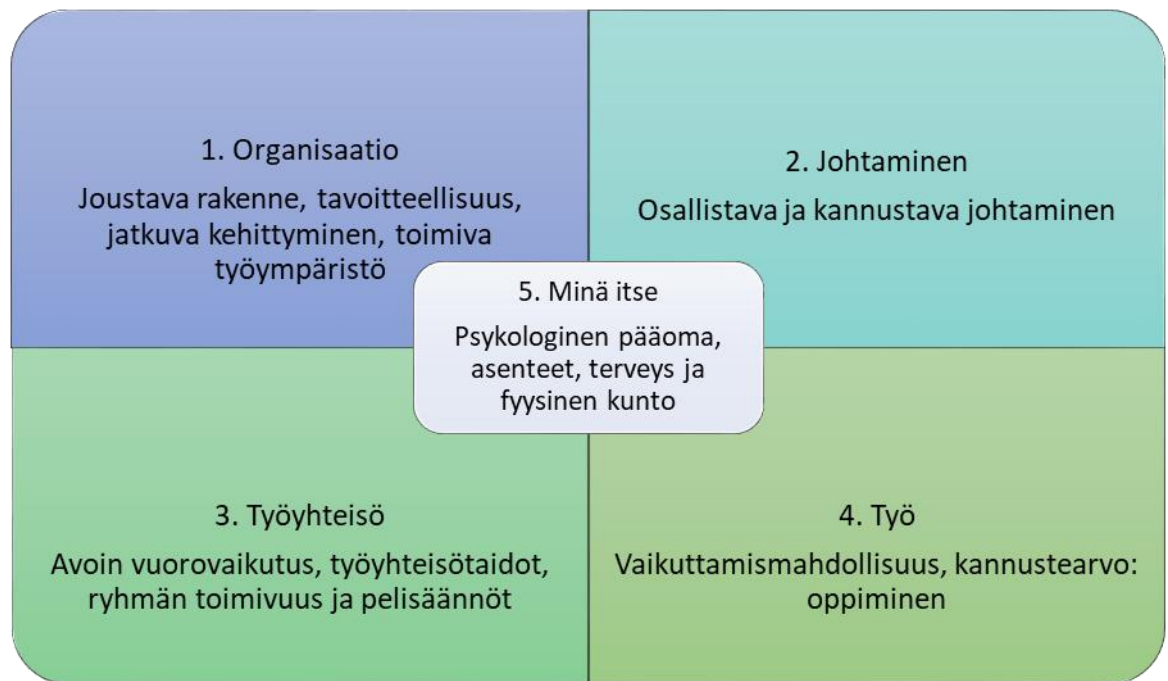
### 3.2 Työhyvinvoinnin osa-alueet

Työhyvinvoinnin kuvaamisessa ja tarkastelussa on käytössä useita erilaisia malleja. Opinnäytetyössä työhyvinvointia tarkastellaan Marja-Liisa Mankan (2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin tekijöiden sekä Päivi Rauramon (2012) työhyvinvoinnin portaat - mallien kautta. Mankan (2011) työhyvinvointimalli tarkastelee hyvin voivaa työyhteisöä voimaannuttavien, työn iloa tuottavien elementtien kautta. Voimaannuttavat elementit yhdessä tekevät kokonaisuuden, joka luo työn iloa ja sitä kautta tukee työhyvinvoinnin eteenpäin menemistä. Rauramon (2012) työhyvinvoinnin malli on luotu ihmisen perustarpeita hyväksi käyttäen ja sitä voidaan käyttää kehittämisen välineenä.

Työn ilon katsotaan olevan organisaation voimavara. Ilon tunteet työssä antavat voimaa ja energiaa tehdä työtä. Työn iloa kokevat henkilöt pääsevät positiiviselle kehälle, missä työn ilon kokemukset motivoivat ja tekevät työn mielekkääksi. Tämä lisää työn ilon kokemuksia. Motivoituneisuutta osoittaa muun muassa halukkuus kehittää itseään ja työtehtäviään. Työn ilolla koetaan olevan myönteinen vaikutus henkilön psyykkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin. Työn ilo syntyy niissä tilanteissa, kun työskennellään yhteisen päämäärän saavuttamiseksi. Työstä otetaan vastuuta ja siihen sitoudutaan. Työntekijät oppivat toisiltaan ja arvostavat toistensa osaamista. Tämän edellytyksenä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Työpaikalla tulisi huomioida toiset ja luottaa toisten ammattiosaamiseen. Työtehtävien sisällöllä ja mielekkyydellä on oma vaikutuksensa koettuun työn iloon. (Rautamäki 2013, 26.)

Kaivola ja Launila (2007,132.) esittävät työn ilon olevan työhyvinvointiin myönteisesti liittyvä käsite. Työn iloon katsotaan liittyvän riittävä haasteellisuus, turvallisuus ja prosessinomainen luonne. Ihminen voi kokea työn iloa silloin, kun työ on sujuvaa ja hän kokee tehneensä parhaansa ja onnistuneensa siinä. Myös positiivinen palaute vahvistaa työn ilon kokemista.

Mankan (2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallin kautta on tarkoitus mahdollistaa työhyvinvoinnin tarkastelu ja kehittäminen monipuolisesti eri näkökulmia hyödyntäen. Mallin osiot perustuvat eri tieteenaloista saatuun tietoon ja näiden yhdistämiseen. Työhyvinvointi on monen tekijän summa. Siihen vaikuttavat organisaation piirteet, esimiestoiminta, ilmapiiri ja työn hallinnan tunne sekä viime kädessä myös työntekijän näkemys työyhteisöstään.



Kuvio 2 : Työhyvinvoinnin tekijät. (Mukailtu: Manka 2011, 76.)

Kuvio 2 mallin lähtökohta, voimavarakeskeisyys, syntyy vastaamaan organisaation, työyhteisön, työn, johtamisen ja työntekijän kysymyksiin siitä, miten saada mahdollisimman hyvä, menestyvä työpaikka ja samalla säilyttää hyvinvoiva sekä terve, työniloa kokeva työntekijä. Mallin osiot koostuvat psykologiseen, organisaatioteoreettiseen, kasvatustieteelliseen, talous- ja terveystieteelliseen sekä johtamisen tutkimukseen. Seuraavissa kappaleissa on avattu kuvion eri osioita ja niiden merkitystä työhyvinvoinnille. (Manka 2011, 75.)

Hyvinvoivaan organisaatioon kuuluu tavoitteellisuus. Organisaatiolla tulisi olla selkeä visio ja strategia sekä toimintasuunnitelma sen toteuttamiseen. Toimintasuunnitelmaan ja tavoitteiden laatimisessa tulisi ottaa laajasti huomioon myös henkilökunta. Henkilökunnan mukaan ottaminen suunnitteluun edesauttaa pitämään yllä kiinnostusta ja toimimista tavoitteiden mukaisesti. Kun tavoitteet ja visio ovat yhdessä luotuja, on niihin sitoutuminen helpompaa. Yhdessä luotu päämäärä helpottaa organisaation eteenpäin viemisessä ja kehittämisessä. (Manka 2011, 79.)

Organisaation keskeinen tehtävä on luoda puitteet sujuvalle yhteistoiminnalle. Hyvin toimiva organisaatio tarvitsee sujuvan ja vuorovaikutteisen työn mahdollistavan ytimen eli jaetun ymmärryksen yhteistoiminnasta ja vahvan ja kehittyvän näkemyksen siitä, miten arjen työ toimii ja mitä se tarvitsee tuekseen. Elinvoimaista organisoitumista ohjaavat arvot, työn luonne ja tarpeet ja ihmisten luontaiset motivaatiotekijät. Organisaation tulisi mahdollistaa ja tukea ihmisten välistä vuorovaikutusta. Yhdessä jaettu työ mahdollistaa sisäisen motivaation ja ylpeyden kokemuksen. (Lahtinen 2016.)

Osaamisen kehittäminen ja siihen satsaaminen tekee organisaatiosta oppivan ja auttaa näin paremmin selviytymään muuttuvassa ympäristössä. Oppiminen vaatii aikaa, vuorovaikutusta ja innovatiivista ympäristöä. Organisaatiossa tulisi kohdentaa katse tulevaisuuteen ja kehittää osaamista ajatellen sitä, mitä tullaan tarvitsemaan. Kokemustiedon välittämiseksi ja sen hyödyntämiseksi täytyisi varata riittävästi aikaa ja tilaa. Oppiminen tapahtuu parhaiten, kun ajankäytössä on väljyyttä ja työ ei kuormita liikaa keskittymistä. Erityisesti kokemustiedon välittyminen vaatii epämuodollista tilaa. Kiire, jännittynyt ilmapiiri ja henkinen kuormittuminen eivät tue vuorovaikutusta ja innovatiivisuutta. (Manka 2011, 84-85.)

Avoimuus organisaation päätöksenteossa lisää luottamusta ja parantaa mahdollisuutta ilmaista itseään. Luottamusta lisää psykologinen sopimus eli työntekijän käsitys siitä, mitä hänelle on luvattu vastineeksi työpanoksestaan. Oikeudenmukaisuus organisaation kaikissa päätöksen teoissa ja palkitsemisessa lisäävät luottamusta. Vaikuttamismahdollisuuden antaminen ja osallisuuden tukeminen sekä kuunteleminen vahvistavat hyvinvointia. (Hakanen 2011, 72-74).

Sujuva viestintä ja tiedon kulku ovat organisaatiossa olennaista. Tietoa ei ole koskaan liikaa vaan tiedon tulisi olla avointa ja selkeää, ja sitä on hyvä levittää useissa eri muodoissa. Viestinnässä ja kysymysten esittämisessä on suotavaa hyödyntää useita eri kanavia. Annettujen vastausten laatuun ja asioista kertomisen oikeaan ajoitukseen on hyvä kiinnittää erityistä huomiota. Onnistuneet toimet työntekijöiden hyvinvoinnin vahvistamiseksi esimerkiksi organisaatiomuutoksen aikana vähentävät työn epävarmuutta ja varmistavat työn vaatimusten pysymisen kohtuullisella tasolla. Hyvin toteutetut toimet parantavat organisaation ilmapiiriä organisaatiomuutoksen aikana, edistävät ymmärrystä siitä, miksi muutoksia tarvitaan ja mitä niillä voidaan saavuttaa. Ne kehittävät henkilökohtaisia voimavaroja ja vähentävät työntekijöiden alttiutta mahdollisten muutosten negatiivisille vaikutuksille. (Puhkin ym.2011.)

Vanhan ajan byrokraattinen johtaminen, jossa työntekijä nähtiin vain koneen osana, on siirtymässä sivuun uusien mallien alta. Johtaminen on muuttumassa entistä kokonaisvaltaisemmaksi. Erilaisissa johtamisteorioissa johtamista tutkitaan eri näkökulmista, jotka painottavat hieman erilaisia asioita, kuten esimerkiksi tunteiden, tiedon tai vastavuoroisuuden merkitystä. Taylorismiin eli tieteellisen liikkeenjohdon periaatteisiin kuuluu tuottavuuden ja tehokkuuden maksimointi tieteellisiin tutkimustuloksiin perustuen ja työtä rationalisoimalla. Johdolla ja työntekijöillä on tarkoin määrätty työnkuvat, jotta tehokkuus maksimoitaisiin (Seeck, 2012, 57). Sosiaali- ja terveysalalla on ollut näkyvissä vaikutteita taylorismista. Organisaatioiden tiukat vakiintuneet toimintatavat, henkilöstön pirstaleiset ja pitkälle erikoistuneet tehtävät sekä suoritumisen määrällinen ja laadullinen mittaaminen ovat tieteellisen liikkeenjohdon vaikutusta. (Seeck, 2012, 102-103.)

Tieteellisen liikkeenjohdon vaikutus on näkynyt sosiaalialan tehokkuusvaatimuksissa ja organisaatorakenteissa. Johtajalla on ollut valtaa, jonka mahdollistajana toimii hierarkkinen asema ja asemasta kumpuava auktoriteetti. Tästä hierarkkisuudesta löytyy edelleen elementtejä sosiaalialalla, jossa erikoistuminen tapahtuu koulutuksen mukaan ja työtehtävät ovat tarkasti jaoteltuja osaamisen perusteella. Sosiaalialalla on nykyään pyritty eroon hierarkkisesta johtamisesta lisäämällä tiimityöskentelyä sekä panostamalla omaan oppimiseen. (Niiranen ym., 2010, 71-72.)

Nykyajan johtaminen painottaa ihmislähtöisempää näkökulmaa. Modernissa vuorovaikutteisessa johtamisessa korostuu malli, jossa ihminen haluaa tuntea itsensä hyödylliseksi ja tärkeäksi sekä tulla kohdelluksi yksilönä. Manka (2016,137) puhuu valtauttavasta johtamisesta, jossa pyritään motivoimaan työntekijä organisaation yhteisiin tavoitteisiin. Yhteisiin tavoitteisiin sitoutuminen luo yhteisöllisyyttä ja lisää luottamusta sekä työhyvinvointia.

Hakanen (2011,76-77) tuo esille palvelevan johtamisen mallin. Mallissa korostuu inhimillisuus ja innostava johtaminen. Palveleva johtaminen (servant leadership) edistää työntekijöiden jatkuvaa kehittymistä ja heidän mahdollisuuksien toteutumista ja sitä kautta parantaa työn imua. Palveleva esimies ei seuraa omia tarkoitusperiään, halujaan tai hae valta-asemaa. Palveleva esimies toimii työyhteisönsä hyväksi. Palveleva esimies (primus inter pares) asettuu työyhteisöönsä kuin vertaistensa pariin. Palveleva esimiehisyys pystyy parhaimmillaan löytämään työyhteisössä jo olevat voimavarat näkemällä jokaisessa työntekijässä olevat eri mahdollisuudet. (Hakanen 2011, 76-77.)

Johtamisen merkitystä ja erityisesti luottamuksen tärkeyttä nostetaan myös paljon esille. Työntekijää arvostava johtaminen lähtee luottamuksesta. Reilu ja luottamuksellinen johtaminen on osallistavaa ja yhteisöllistä. Yhteisöllinen johtamistapa korostaa yhdessä tekemistä, osallistumista ja jaettua vastuuta. Yhteisöllisessä johtamisessa arvostetaan työntekijän näkemyksiä, ajatuksia ja organisaatioon kerääntynyttä näkymätöntä tietoa eli hiljaista tietoa kerätään ja hyödynnetään yhteisissä keskusteluissa. (Kehusmaa 2011,18-19.)

Luottamusta edistävää johtamista tarvitaan, jotta ihmiset voivat työskennellä rakentavalla tavalla yhdessä organisaation perustehtävän suorittamiseksi. Erityisesti luottamusta tarvitaan johdon ja henkilöstön välillä kehitettäessä hyvin toimivaa ja tuloksellista työyhteisöä. Luottamus edellyttää oikeudenmukaista päätöksentekoa ja kohtelua. Työpaikoilla luottamuksen ja oikeudenmukaisen johtamisen merkitys korostuu erityisesti muutoksissa, joihin sisältyy epävarmuutta tulevaisuudesta. Luottamus on osa myös työyhteisön sosiaalista pääomaa. Vahva sisäinen luottamus mahdollistaa luovan ja aktiivisesti kehittyvän työorganisaation. Työyhtei-

sössä luottamusta edistävät oikeudenmukainen johtaminen, sovittujen toimintatapojen noudattaminen, toisia arvostava vuorovaikutus, vastuullisuus, rehellisyys ja avoin tiedonvälitys. (Työterveyslaitos 2018b.)

Työyhteisö on henkilöstölle keskeinen voimavara. Kevan julkisen alan työhyvinvointi 2018-tutkimuksen (Pekkarinen 2018,39-44) tuloksissa korostuu työyhteisön luottamuksen ja tuen merkitys, kun puhutaan työhyvinvoinnista. Avoin vuorovaikutus lisää kykyä selvittää ja keskustella ristiriidoista. Kannustavalla ja hyvällä ilmapiirillä on myös suora vaikutus työn tuloksiin. Työilmapiiriä ja työhyvinvointi muokkaava tekijä on yhteinen kanssakäyminen ja suvaitsevaisuus. (Pekkarinen 2018,39-44.)

Yhteisöllisyys ja yhteisön jäsenten välinen vuorovaikutus synnyttävät sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma on yhteisön, että yksilön voimavara. Sosiaalinen pääoma kuvaa sitä, että ihmiset ovat tekemisissä keskenään ja luottavat toisiinsa. Sosiaalisella pääomalla voi olla myös kielteisiä vaikutuksia. Jos yhteisö ei siedä erilaisuutta, se voi olla sulkevaa ja kaventavaa. Tiiviit sosiaaliset suhteet voivat saada yhteisöön epäsuotuisia ilmiöitä kuten kiusaamista, kauteutta ja kuppikuntaisuutta. Tästä syystä työyhteisöissä tulisi kannustaa sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta ja vastavuoroisuutta sekä työntekijöiden kesken, että työntekijöiden sekä esimiesten välillä. (Manka 2016,115-118,132.)

Otala ja Ahonen (2005,209.) kuvaavat sosiaalista pääomaa niin, että ihmiset ovat riippuvaisia toisistaan, yhteisössä vallitsevat tietyt normit, mikä luo turvallisuutta ympäristöön ja järjestelmiin. Parhaimmillaan sosiaalinen pääoma on itseään vahvistavaa eli mitä enemmän on inhimillistä vuorovaikutusta, sitä paremmin tunnetaan toiset ja syntyy kokemukseen perustuvaa luottamusta. Tämä taas parantaa luottamusta ja lisää sosiaalista pääomaa. Sosiaalinen pääoma tukee työhyvinvointia, mutta työhyvinvointi on oleellinen edellytys sosiaalisen pääoman synnylle. (Ahonen & Ojala 2005, 2009-2010.)

Sosiaalisen pääoman vaikutusta työhyvinvointiin on tutkinut Oksanen (2009). Tutkimuksessa oli selvitetty miten sosiaalinen pääoma vaikuttaa työntekijöiden terveyteen. Tutkimuksessa ilmeni, että työyhteisöissä missä pääoma oli vähäistä, terveyden heikkenemisen riski oli 1,3-kertainen keskimääräiseen verrattuna ja masennusoireiden riski 30-50 prosenttia. Tutkimukseen mukaan ihmiset, joilla oli heikosti sosiaalista pääomaa, sairastumisriski oli 1,8-kertainen. Tutkimuksessa sosiaalista pääomaa arvioivat kaikki työyhteisön jäsenet ja yksilö arvioi tilanettaan itse.

Työpaikka on siis tärkeä tekijä terveyden kannalta. Työyhteisöissä tulisi panostaa ja kannustaa kaikkia sellaiseen toimintaan, joka lisää suvaitsevaisuutta, luottamusta, vastavuoroisuutta sekä työntekijöiden kesken, että työntekijöiden ja esimiesten välillä. Toimiva yhteisöllisyys vaatii myös jäseniltään työyhteisötaitoja ja pelisääntöjä. Pelisääntöjä noudattamalla vältty-

tään ristiriidoilta ja erimielisyyksiltä. Yhteiset arvot, ohjeistukset, toimintamallit ja laatujärjestelmät tuovat rakenteisiin raamit, joita yhteisesti noudattamalla pystytään pitämään kiinni asetetuista säännöistä. (Sinokki & Virtanen 2014, 166.)

Työyhteisötaidot korostuvat yksilön vastuullisuudessa ja sitoutumisessa työtehtäviin. Ryhmätasolla työyhteisötaitoja ovat toisen auttaminen, halu toimia reilusti kaikkien parhaaksi ja olla valittamatta pikkuasioista. Yhteisöllisyyttä lisäävät arkiset perustaidot kuten tervehtiminen, kuunteleminen, auttaminen ja lupausten pitäminen. Manka (2011,122) kuvailee näitä taitoja ihmiseksi olemisen taidoiksi. Taitoja voidaan pitää käyttäytymisenä, johon virallisesti sovitut sopimukset eivät velvoita, mutta joihin työntekijä henkisesti sitoutuu.

Työ on ihmiselle tärkeää, koska se antaa merkitystä ja mahdollisuuksia. Työ ei kuitenkaan ole yksiselitteinen käsite, koska sen muodot ja roolit ihmisen elämässä muuttuvat. Työhön liittyvät odotukset ovat muuttuneet eri aikakausien aikana. Työ ja hyvinvointi liittyvät ilmiöinä toisiinsa. Parhaimmillaan työ tuottaa ihmiselle hyvinvointia tavalla, joka tekee elämän merkitykselliseksi. (Sinokki & Virtanen 2014, 9-10.)

Kun ihminen tekee työtä, jonka hän tuntee omakseen, työstä tulee kuin harrastus. Motivaatio työhön syntyy itseksensä ja samalla työn ilo nousee. Työ, joka muodostaa mielekkään kokonaisuuden, jonka päämäärät henkilö näkee mielessään tavoiteltavina ja hyvinä asioina, hän saa työhön liittyvien päämäärien tavoittelusta energiaa. Työ, joka antaa tekijälleen iloa ja vastaa hänen kiinnostuksen kohteitaan, luo perustan pitkäkestoiselle työmotivaatiolle. Tällöin puhutaan sisäisestä motivaatiosta. (Juutti & Vuorela 2015, 79-80.)

Martela ja Jarenko (2014, 29-32) esittelevät kolme elementtiä, mitä vaalimalla voi johtaa sisäistä motivaatiota. Työntekijän sisäinen motivaatio rakentuu omaehtoisuuden, kyvykkyyden ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus tarkoittaa valinnan- ja toiminnanvapautta, sitä vahvistetaan antamalla työntekijälle tilaa toteuttaa työnsä itsenäisesti ilman liikaa kontrollia. Kyvykkyys tarkoittaa tunnetta aikaansaamisesta ja oppimisesta, sen tukeminen edellyttää toimivien palautejärjestelmien ja osaamisen kehittämisjärjestelmien rakentamista. Yhteisöllisyys tarkoittaa tunnetta siitä, että on osa välittävää yhteisöä ja pystyy tekemään hyvää muille. (Martela & Jarenko ,2014, 29-32.)

Martela ja Jarenko (2014) myös esittävät, että sisäinen motivaatio on proaktiivista. Yksilö aktiivisesti hakeutuu tekemään häntä innostavia asioita. Työ tai tehtävä ikään kuin vetää yksilöä puoleensa ja hän kokee halua heittäytyä tekemiseen riippumatta siitä, onko tarjolla ulkoista palkkiota. Koska ihminen lähtökohtaisesti haluaa tehdä sisäisesti motivoituneita aktiviteetteja, ei hän joudu pakottamaan itseään pysymään asiassa, vaan energia virtaa tekemiseen luontaisesti. Tämän vuoksi tällainen tekeminen ei kuormita yksilöä samalla tavalla kuin ulkoi-

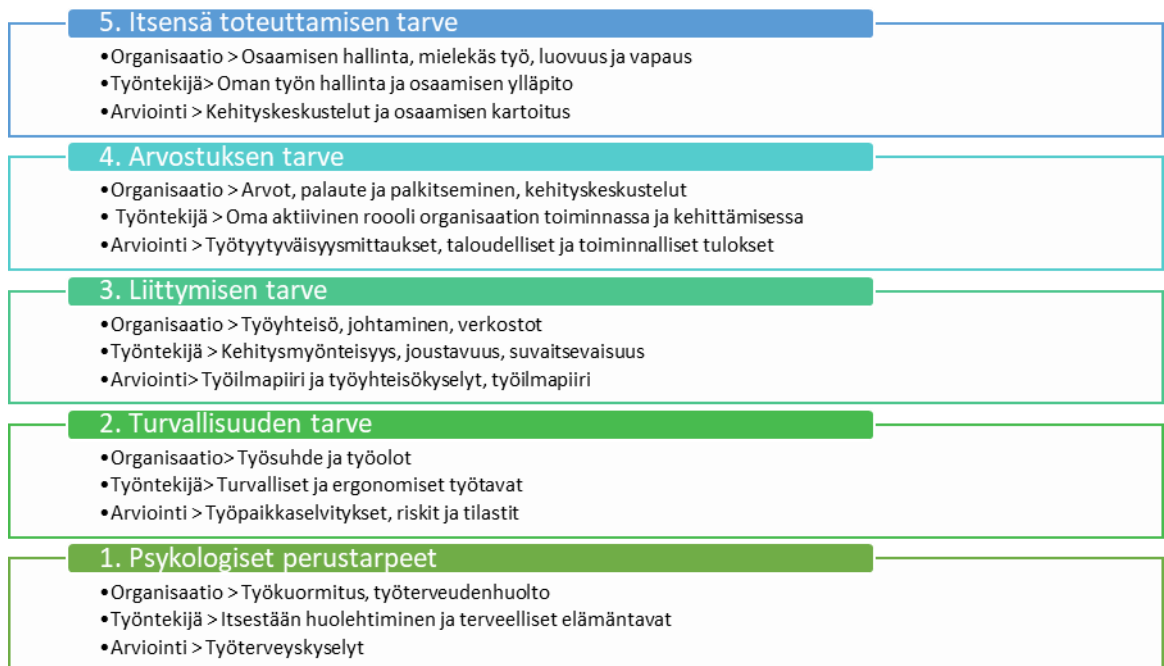
sesti motivoitu tekeminen. Sisäinen motivaatio siis kumpuaa yksilöstä itsestään, se on seurausta hänen aktiivisesta etsiytymisestään innostavien asioiden äärelle. (Martela & Jarenko 2015, 13-14.)

Työntekijän hyvinvoinnin kannalta on tärkeää, että hän viihtyy työssään. Työssä on oltava mahdollisuus kohdata muita ihmisiä, nauttia työn tuloksista ja kokea mielihyvää. Työssä on oltava myös riittävästi haastetta, sillä liian alhainen haastetaso saa ihmisen pitkästyään, jolloin on myös vaara, että arvostus omaa työtä kohtaan laskee. Monesti puhutaan, että työssä on oltava niin sanottua positiivista stressiä, joka panee ihmisen liikkeelle ja haastaa työntekijää riittävässä määrin. Tällaisen positiivisen stressin aikana työntekijä kykenee huippu- suorituksiin. Stressin ja työn vaatimuksien kasvaessa on kuitenkin vaara, että stressi muuttuu negatiiviseksi, jolloin kiire muuttuu liian kovaksi ja ulkopuolelta tai itse asetettuihin tavoitteisiin ei enää yllätä. Kyseessä on siis ainainen tasapainottelu positiivisen ja negatiivisen stressin välillä. Kun työntekijällä on riittävästi aikaa palautua ja innovoida uutta, stressi on yleensä positiivista. (Manka 2011, 143-144.)

Otala ja Ahonen (2005,28) kuvaavat ihmisen olevan mielen, tunteiden ja fyysisen kehon kokonaisuus, jossa kaikkien työhyvinvoinnin portaiden tulisi olla kunnossa, jotta voidaan puhua hyvinvoinnista työntekijästä. Otala ja Ahonen (2005, 28) esittävät, ettei ole olemassa *yksityisminää* tai *työminää*. On vain yksi *kokonaisminä*, johon heijastuvat suoraan kaikki muutokset yksityis- tai työelämästä. Yksityiselämän muutokset heijastuvat suoraan sairaspöissaolojen lisääntymisellä, terveyden ja suorituskvyn heikentymisellä, psyykkisinä ongelminä ja epäterveellisinä elämäntapoina.

### 3.3 Työhyvinvoinnin portaati

Rauramo (2004,39-40) on luonut työhyvinvoinnin portaati mallin, jonka perustana ovat ihmisen perustarpeet. Mallissa on kyse ihmisen suhteesta työhön ja näiden tarpeiden vaikutuksesta motivaatioon. Malli on kehitetty käymällä läpi Maslowin tarvehierarkia porras portaalta alkaen fysiologisista tarpeista ja edeten turvallisuuden, liittymisen, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeeseen. Jokainen *porras* tai *tarve* on analysoitu teoreettisesti ja samalla pohtien, miten kunkin tarpeen tyydyttäminen ilmenee ja toisaalta minkälaisia seurauksia on tyydyttämisen puutteesta tai taantumisesta. (Rauramo 2012,15.)



Kuvio 3 : Työhyvinvoinnin portaavat. (mukailtu Rauramo 2012,15).

Kuvio 3 esitelty malli rakentuu viidestä eri portaasta, jotka tarjoavat työhyvinvoinnin kestävään kehittämiseen käytännön läheisen toimintamallin. Portaavat on nimetty työelämään sopivin termein. Jokaiselta portaalta löytyy työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä työntekijän ja organisaation näkökulmasta. Työhyvinvoinnin portaavat-mallin kehittämisen tavoitteena on ollut löytää työhyvinvoinnin taustalla olevia keskeisiä tekijöitä ja toimintamalleja pitkäjänteisen, suunnitelmallisen kehittämistoiminnan tueksi. Rauramon (2004) mukaan ihminen on terveimmillään ja luovimmillaan kun kaikki tarpeet on tyydytetty.

Tarvehierarkia - mallia on kritisoitu joskus siitä, että teorian mukaan ensin on tyydytettävä alemman portaan tarve, jotta siirtyminen korkeampaan tarpeeseen on mahdollista. Maslow on sittemmin itse korjannut malliaan siten, ettei hierarkisuuden tarvitse aina toteutua. Yksittäisten portaiden tarpeet voivat korostua muiden portaiden kustannuksella eri tilanteissa. (Kehusmaa 2011,16-17.)

Psykofysiologisen tarpeen portaalle kuuluu työ, joka on tekijänsä mittaista ja mahdollistaa virikkeisen vapaa-ajan. Tälle portaalle kuuluvat myös riittävä ja laadukas ravinto, liikunta ja sairauksien ehkäisy. Tällä portaalla työterveyshuollon tuki organisaatioille on merkittävä. Työntekijä pystyy itse vaikuttamaan ensimmäisen portaan perustarpeisiin huolehtimalla terveellisistä elämäntavoista. Kohtuullinen, säännöllinen liikunta, terveellinen ravinto, tupakointimattomuus, kohtuus alkoholin käytössä ja sekä riittävä lepo ja uni ovat kohtia, johon jokainen



voi itse vaikuttaa omalla toiminnallaan. Organisaatio pystyy toiminnallaan tukemaan ensimmäisen portaan perustarpeiden tavoitteiden saavuttamista tarjoamaan kattavan työterveyshuollon ja säätelemään työkuormitusta. (Rauramo 2012, 172-173.)

Otalan ja Ahosen (2005,29) mukaan fyysinen hyvinvointi on työhyvinvoinnin perusta. Psykofysiologisten tarpeiden toteutumista tulisi arvioida kyselyillä, terveystarkastuksissa, fyysisen kunnon mittauksilla, kuormittuvuuden arvioinneilla ja työpaikkaselvityksillä. Työterveyshuoltolaki edellyttää työnantajaa järjestämään henkilöstölleen terveystarkastuksia työstä johtuvien terveysvaarojen ennaltaehkäisemiseksi. Työterveyshuollon päätehtävä ei siis ole sairaanhoito vaan työstä johtuvien terveyshaittojen ennaltaehkäisy. Lakisääteiseen työterveyteen kuuluu työpaikan terveysvaarojen selvittäminen työpaikkaselvityksen avulla, työpaikan terveysriskeihin perustuvat terveystarkastukset, työkykyä ylläpitävä toiminta, työpaikan ensiapuvalmiuden ohjaaminen sekä työntekijöiden kuntoutukseen ohjaaminen. Työterveys toimii myös asiantuntijatahona työkuormitusta arvioidessa. (Rauramo 2004, 72-73.)

Kohtuullinen työstressi on positiivinen voimavara ja sitä tarvitaan työssä. Tasainen työ, joka ei lainkaan koettele työntekijää ammatillisesti johtaa kyllästymiseen. Työ alkaa turhauttamaan eikä anna ponnistelun ja onnistumisen kokemuksia. Työntekijän tunne vaikuttamismahdollisuuksistaan ja työn hallinnasta vähentää työn kuormittavuuden tunnetta. Kun työn kuormittavuus on tasapainossa, työntekijät sitoutuvat organisaation perustehtävään ja osallistuvan sen toteuttamiseen. (Nissinen 2007, 27.)

Työntekijän kannalta sopiva työkuormitus edistää terveyttä ja työkykyä. Kokonaiskuormittavuus syntyy työn ja vapaa-ajan yhteisvaikutuksesta. Työntekijän tulisi toipua työstään työpäivän aikana tai heti sen jälkeen. Sillä on myönteisiä vaikutuksia virikkeellisen vapaa-ajan viettoon. Organisaation tulisi huolehtia, että työssä on taukoja ja se pysyy monipuolisena, jotta työvire pysyy hyvänä koko työpäivän ajan. Työntekijän tulisi varmistaa riittävä unen saaminen ja huolehtia omasta terveydestään. (Rauramo 2012, 43.)

Palautumisen tasapainon horjuessa on vaarana työuupumus. Voimavarojen vähyys viettää mielekästä vapaa-aikaa vaikuttaa siihen, että paineisiin reagoidaan luovutus- ja lamaantumisreaktiolla. Työuupumus on pitkäaikaisen stressin tuloksena syntyvä kokonaisvaltainen väsymys, kyyniseksi muuttunut asennoituminen työhön ja heikentynyt ammatillinen itsetunto. Työn henkistä rasittavuutta ja työuupumusta lisäävät tietotulva, kiire, työn vaatimukset, vähäinen palaute työstä sekä pätevydestä ja unen riittämättömyys. Työn vaatimusten ja voimavarojen tasapainottaminen tukee kestävästä hyvinvointia, ja työolosuhteiden säännöllinen seuraaminen ja muokkaaminen ehkäisevät työuupumusta. (Rauramo 2012, 58.)

Turvallisuuden tarpeen porras mahdollistuu, kun toimeentulon mahdollistaa riittävä palkkaus, pysyvä työsuhde, turvallinen työympäristö ja turvalliset toimintatavat. Oikeudenmukainen ja

tasa-arvoinen työyhteisö ovat myös osa tätä porrasta. Aktiivinen ja asianmukainen työsuojelu-toiminta, järjestelmällinen riskienhallinta ja osallistuva suunnittelukäytäntö tukevat tätä alu-etta. Turvallisuus syntyy, kun perusasiat ovat kunnossa ja ensimmäisen portaan tarpeet on tyydytetty. Turvallinen ja terveellinen työympäristö tukee työn tekemistä ja työntekijää. Hy-vässä työyhteisössä uskalletaan ottaa ongelmat ajoissa esille ja pystytään havainnoimaan ih-misten jaksamista. Hyvään työyhteisöön liittyvät tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, hyvä tiedon-kulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen kannustava ilmapiiri. (Rauramo 2004,76.)

Työntekijä pystyy omalla toiminnallaan lisäämään turvallisuutta huolehtimalla turvallisista ja ergonomisista työ- ja toimintatavoista. Työntekijällä tulisi olla uskallusta tarttua epäkohtiin ja tuoda niitä esiin. Työntekijällä on myös oma vastuu huolehtia omasta käytöksestään työpai-kalla. Organisaatio pystyy lisäämään turvallisuuden tunnetta varmistamalla työsuhteiden pysy-vyyden ja tarjoamalla turvallisen työympäristön sekä yhteistoiminnan toteutumisen työsuoje-lun kanssa. Työnantajan on huolehdittava, että turvallisuutta, henkistä ja fyysistä, käsitellään riittävästi ja asianmukaisesti työntekijöiden kanssa. (Rauramo 2016, 172-173.)

Organisaation tuloksellisuus on riippuvainen johdon ja koko henkilöstön samansuuntaisesta yh-teistyöstä, osaamisesta ja ponnisteluista. Työolosuhteet ovat kokonaisuus, joka vaikuttaa sa-manaikaisesti tuloksellisuuteen, turvallisuuteen ja henkilöstön kokemaan työhyvinvoinnin laa-tuun. Työolosuhteet ovat luonteeltaan työnteon edellytyksiä. (Tarkkonen 2016, 221.)

Liittymisen tarpeen portaalle kuuluvat muun muassa työpaikan yhteishenkeä tukevat toimet, tuloksesta ja henkilöstöstä huolehtiminen. Keskeisiä arvoja ovat työyhteisön avoimuus ja luot-tamus sekä vaikutusmahdollisuudet omaan työhön. Toimivat esimies-alaisuudet, kokouskäy-tännöt ja työn kehittäminen ovat myös tärkeitä seikkoja. (Rauramo 2004,134).

Työntekijä voi omalla toiminnallaan edesauttaa liittymisen tarvetta. Työntekijän tulisi olla joustava, ymmärtää erilaisuutta ja olla kehitysmönteinen. Omassa toiminnassaan työntekijän tulisi vaalia ihmissuhteitaan, niin työ kuin yksityiselämässä. Työn lisäksi liittymisen tarvetta voi toteuttaa mieluisissa harrastuksissa vapaa-ajalla. Organisaation tehtävänä on luoda ja var-mistaa hyvät kokouskäytännöt sekä panostaa toimivaan yhteistyöhön. Organisaation tulee toi-mia työyhteisön hyvän ilmapiirin mahdollistajana ja toimia konfliktitilanteissa selvittelijänä. Organisaatio tarvitsee johtajuutta ja taitoa hyödyntää myös työpaikan sisäisiä ja ulkoisia tuki-verkostoja. (Rauramo 2012. 172-173.)

Yhteisöt ja yhteisöllisyys ovat ihmisen olemassaolon ja toiminnan edellytyksiä. Yhteisö on yk-silön keskeinen voimavara ja hyvässä yhteisössä yksilö ja hänen persoonansa pääsevät kukois-tamaan. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluu ihmissuhteet työssä ja sen ulkopuolella. Sosiaalinen hyvinvointi tukee ihmisen sitoutumista työhönsä ja työssä jaksamiseen. Sosiaaliseen hyvin-

vointiin liittyy vahvasti arvostuksentunne. Arvostus tuo turvallisuutta ja se perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Arvostus tuo turvallisuutta nykyajan muuttavassa työelämässä. (Ojala & Ahonen 2005,30.)

Arvostuksen tarpeen porrasta tukevat hyvinvointia ja tuottavuutta edistävä missio, visio ja strategia sekä eettiset kestävät arvot, jotka näkyvät käytännössä. Palkka ja palkitseminen, oikeudenmukainen palaute sekä toiminnan arviointi ja kehittäminen ovat osa jokapäiväistä toimintaa ja arkea. Työyhteisön, esimiehen ja ystävien sekä läheisten osoittamaan arvostukseen vaikuttaa se, miten kukin arvostaa itseään ja työtään. Tehdystä työstä ja siihen liittyvästä ponnistelusta tulisi saada riittävästi huomiota sekä arvostusta hyvinvoinnin lisäämiseksi. (Rauramo 2004,136.)

Ojalan ja Guyn (2005,30) mukaan arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Osaaminen liittyy myös muiden tasojen tarpeisiin. Arvostus luo turvallisuutta nykyajan työelämässä ja samalla tukee sosiaalista hyvinvointia. Kun työntekijällä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja sen sisältöön, työhyvinvointi ja ihmisen itsearvostus lisääntyvät.

Rauramon (2012) mukaan työntekijän tulisi olla itse aktiivinen organisaation kehittämisessä ja toiminnan suunnittelussa. Työntekijän tulisi arvostaa omaa työtään ja itseään eli ihmissuhteiden tulisi olla kunnossa niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Organisaatio voi lisätä arvostuksen tarvetta huolehtimalla, että hyvinvoinnin ja tuottavuuden pohjalla on tukevat arvot. Henkilöstön osallistaminen tulisi olla aktiivista ja vuorovaikutteista. Työstä saatu palaute, niin rahallinen kuin suullinen on tärkeä osa arvostuksen portaalla.

Työnohjaus on yksi tärkeä osa arvostuksen portaalla. Työnohjauksen kautta työntekijöille tarjoutuu mahdollisuus reflektoida omaa työtään kriittisesti. Työnohjaus mahdollistaa työntekijän kehittymisen ammatillisesti, selkeyttää työrooleja, tukee yhteisöllisyyttä ja tarkentaa työn tavoitetta ja tarkoitusta. Työnohjaus toimii myös työntekijöiden purkukanavana haastavissa työtilanteissa. (Rauramo 2004,142.)

Itsensä toteuttamisen tarpeen portaalla korostuu yksilön ja yhteisön oppimisen sekä osaamisen tukeminen edistämässä. Osaamisen kehittäminen tulisi tukea organisaation visiota ja tavoitteita mutta myös työn tulisi tuottaa oppimiskokemuksia, oivaltamisen iloa ja mahdollisuuden omien edellytysten täysipainoiseen hyödyntämiseen. Työolojen viihtyvyyteen ja työympäristöön tulisi kiinnitettävä huomiota. Oppimisessa tärkeää on oma henkilökohtainen halu oppia ja kehittyä. Elinikäinen oppiminen antaa valmiudet pärjätä muuttavassa työelämässä ja selvittää yhteiskunnan ja elämän haasteita. (Rauramo 2004, 148-150.)

Rauramon (2012) mukaan työntekijän tulisi hallita oma työnsä ja päivittää osaamistaan tarpeen mukaan. Työntekijän tulisi ylläpitää toiminnassaan jatkuvaa oppimisen ja luovuuden kehittämistä. Organisaation tulisi varmistaa tarvittavat mahdollisuudet osaamisen ja oppimisen kehittämiseen sekä oppimiseen. Organisaatiossa työn tekemisen rakenteiden tulisi tukea luovuutta ja mahdollisuutta mielekkään työn tekemiseen.

Ojalan ja Guyn (2005,30) mukaan Maslown portaiden päälle voidaan lisätä vielä yksi ylempi porras, henkinen ja sisäinen motivaatio. Tähän kuuluu omat arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ojalan ja Guyn mukaan nämä ohjaavat pitkälle henkistä hyvinvointia, jolla pärjätä alati muuttuvassa maailmassa ja työelämässä. Hyvinvointi lähtee siis pitkälti omasta halusta, omasta itsestään, omista arvoista ja ihanteista. Työnantajan toimet hyvinvoinnin vaalimiseen eivät toimi, jos työntekijä ei itse niitä halua ottaa vastaan. (Ojala & Guy 2005,30.

#### 4 Tutkimuksellinen lähestymistapa

##### 4.1 Laadullinen tutkimus

Opinnäytetyö on toteutettu laadullisena tutkimuksena. Laadullista eli kvalitatiivista tutkimusta pidetään parhaana lähtökohtana, kun halutaan tuoda esille todellista elämää ja asioita, joita ei voi määrällisesti mitata. Laadullisessa tutkimuksessa pyritään katsomaan ilmiöitä kokonaisvaltaisena asiana, pitäen mielessä se, että todellisuus on moninaista sekä jossain määrin myös pirstaleista. (Hirsjärvi, 2009, 160-161.)

Laadullinen tutkimus on valikoitunut opinnäytetyön lähestymistavaksi, koska se mahdollistaa kokonaisvaltaisen tarkastelun työhyvinvointi käsitteen taustalla ja sitä kautta voidaan tulkita ja ymmärtää ilmiötä paremmin viemällä se korkeammalle käsitteistön tasolle. Se mahdollistaa tutkimusongelmien asettelun väljästi, koska voidaan ajatella niiden olevan jo osa tuloksia. Aineisto opinnäytetyössä ei ole suuri, jotta analysointi ja tulkinnat onnistuvat paremmin laajempaan aineistoon verrattuna. (Ronkainen ym. 2011, 81-83.)

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tyypillistä, että aineistosta ei tehdä päätelmiä yleistettävyyttä ajatellen. Tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavaa kohdetta tai kohdejoukkoa. Laadullisessa tutkimuksessa tavat ja mielipiteet eri ihmisten välillä ovat tärkeitä, sillä niiden avulla saadaan johtolangat eri asioiden johtumissyihin ja ymmärrettävyyteen. (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2001, 168-169.)

#### 4.2 Tiedonkeruumenetelmä

Haastattelu on yksi käytetyimpiä tutkimustiedonkeruun menetelmiä. Se on joustava menetelmä, joka sopii käytettäväksi moniin erilaisiin tutkimustarkoituksiin. Haastattelun tavoitteena on selvittää sosiaalisessa vuorovaikutuksessa haastateltavan ajatuksia, käsityksiä, kokemuksia ja tunteita tutkimuksen kohteena olevasta aiheesta. Haastattelu poikkeaa kuitenkin tavallisesta sosiaalisesta keskustelusta, jossa ajatukset, mielipiteet ja puheenvuorot jakautuvat tasaisesti. Haastattelu korostaa tutkittavan roolia subjektina eli ihminen nähdään aktiivisena ja merkityksiä luovana toimijana. Verrattaessa muihin tutkimustiedon keruun menetelmiin haastattelu on hyvä menetelmä varmistaa tiedon saanti. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35-41.)

Haastattelun avulla voidaan paremmin varmistaa haastateltavien suostuvuus haastateltavaksi kuin kyselylomaketta käytettäessä. Kieltäytymisprosentti on lomakehaastatteluun verraten pienempi. Haastattelijalla on mahdollisuus motivoida haastateltavaa, jolloin tiedonsaanti on todennäköisempää. Kysymyksiä voidaan myös tarvittaessa tarkentaa tai avata, mikä voi olla tarpeen esimerkiksi vaikeasti ymmärrettäviä ja monella tapaa tulkittavia aiheita tarkasteltaessa. Haastattelussa korostuu syvyys eikä niinkään haastateltavien määrä. Haastateltava voi tulkita kysymyksiä ja pyytää esimerkiksi täsmennyksiä. Myös haastattelijalla on mahdollisuus esittää tarkentavia kysymyksiä ja sitä kautta syventää käsitystään tutkittavan ajatuksista. Haastattelutilanne mahdollistaa havainnoinnin kautta esille nousevien tarkentavien kysymysten käytön. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 35-41.)

Opinnäytetyön aineisto on hankittu puolistrukturoituna teemahaastatteluna. Teemahaastattelua on käytetty paljon kasvatus- ja yhteiskuntatieteellisissä tutkimuksissa, joissa aihepiirit eli teemat ovat tiedossa. Puolistrukturoiduille kysymyksille on ominaista, että haastattelun lähtökohta on lyöty lukkoon, mutta haastateltavat voivat kertoa sen omin sanoin. (Eskola & Vastamäki 2001, 36-38)

Teemat ovat tässä opinnäytetyössä muotoutuneet ensin teoreettiseen viitekehykseen kattavasti tutustumalla ja teemahaastattelurunko on muotoutunut kysymyksineen teoriaa apuna käyttäen. Teemahaastattelurungon kysymysten suunnittelussa on käytetty apuna Rauramon (2012, 172-173) työhyvinvoinnin portaat - arviointimatriisia sekä Mankan (2011) kokonaisvaltaiseen työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Vuonna 2018 toteutetun Kunta 10- tutkimuksen tulosten perusteella tutkitussa työyhteisössä käsittelyyn nostettavat teemat on huomioitu kysymysten asettelussa.

Aineisto on kerätty loka-marraskuun 2019 aikana ja siihen osallistui 8 lastensuojelun tehostetun perhetyön työntekijää. Ennen haastattelua työyhteisön jäsenille on laitettu kutsukirje osallistua haastatteluun. Halukkaita haastateltavia olisi löytynyt enemmän, mutta opinnäyte-

työn tekijä rajasi aineiston kahdeksaan haastatteluun. Kaikki haastattelut olivat yksilöhaastatteluja ja kestoaltaan 60 - 90 minuuttia. Kaikki haastateltavat olivat naisia ja suurimmalla osalla työkokemusta lastensuojelusta yli 20 vuotta ja kaikkiaan työkokemusta lastensuojelusta kaikilla oli yli 10 vuotta. laltään haastatellut olivat 30-60 vuoden väliltä. Haastattelut on nauhoitettu nauhurilla ja puhtaaksi kirjoitettu eli litteroitu luettavaan muotoon.

Litteroinnin sopiva tarkkuus määritellään tutkimusongelman ja metodisen lähestymistavan perusteella. Tässä opinnäytetyössä kiinnostuksen kohde oli asiasisällöissä. Tästä syystä yksityiskohtaista litterointia ei ole käytetty eli kaikkia puheeseen liittyviä taukoja tai naurahduksia ei ole auki kirjoitettu. Laadullisessa haastattelututkimuksessa on tarkoitus kuitenkin tehdä analyysi nimenomaan litteroidusta aineistosta eli tässä opinnäytetyössä kaikki haastattelut on kirjoitettu auki, jotta isompien kokonaisuuksien hahmottaminen on helpottunut. Litterointi vaiheessa on myös mietitty tutkimusongelmaa sekä aineistolle tarkoitettuja analyttisiä kysymyksiä. (Ruusuvuori 2010, 424-428). Litteroidessa opinnäytetyöntekijä on käyttänyt omia tulkintojaan haastatteluja auki kirjoittaessaan. Näihin tulkintoihin on vaikuttanut tekijän oma näkemys siitä, mikä tutkimuksen kannalta on relevanttia tutkimusongelmiin nähden ja teemoittelua on tehty jo litterointivaiheessa.

#### 4.3 Aineistanalyysi

Tähän opinnäytetyöhön on aineistonkäsittelyä varten valikoitunut aineistopohjainen sisällön analyysi ja teemoittelu. Sisällönanalyysin avulla pyritään muodostamaan tutkittavasta ilmiöstä kuvaus, joka yhdistää tutkittavan ilmiön laajempaan asiayhteyteen ja aihealuetta koskeviin muihin tutkimustuloksiin. Kun haastattelua käytetään aineiston tuottamisen tapana, tyypillisesti tuloksena on laaja ja moniaineksinen tekstimassa, jota voi lähestyä monella eri tavalla. Aineiston luokittelu, analysointi ja tulkinta ovat toisiinsa liittyviä, mutta samalla varsin erilaisia osatehtäviä. Laadulliselle analyysille on tyypillistä, että aineisto ja tutkimusongelma ovat tiiviissä vuoropuhelussa keskenään. (Ruusuvuori 2010, 11-13.)

Sisällönanalyysi on laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmä ja se koostuu havaintojen pelkistämisestä teoreettis-metodologisesta näkökulmasta sekä havaintojen yhdistämisestä havaintomäärää karsimalla. Sisällönanalyysi tyypitellään analyysimuotoon, jota ei lähtökohtaisesti ohjaa jokin teoreettinen asemointi, vaan sitä voidaan pitää yksittäisenä metodina tai väljänä teoreettisena kehityksenä. Useat laadullisen tutkimusten analyysimenetelmistä perustuvat sisällön analyysiin, jos niissä tuodaan esiin kuultuja, kirjoitettuja ja nähtyjä asioita esiin väljänä teoreettisena kehityksenä. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 103.)

Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissa haastattelijalla on olennainen osa haastatteluaineiston purussa. Olennaista on pelkistää aineisto ja nostaa esille olennaiset asiat, ja tähän usein vaikuttaa haastattelijan oma tulkinta sisällöstä ja haastatteluista. Haastattelijan tulisi löytää ja tulkita erilaisista ilmaisuista koostuvat luokat ja yhdistää ne. Johtopäätöksiä ja tutkimuksen

teoriaa verrataan koko ajan alkuperäisaineistoon uuden teorian muodostamiseksi. Analyysin perustana on aineiston kuvaileminen, jonka avulla pyritään kartoittamaan henkilöiden, tapahtumien tai kohteiden ominaisuuksia tai piirteitä. Aineiston luokittelu luo pohjan tai kehyksen, jonka varassa haastatteluaineistoa voidaan tulkita yksinkertaistaen ja tiivistäen. (Hirsjärvi & Hurme 2001, 146-149.)

Redusointi on alkuperäsidatan pelkistämistä eli aineistosta karsitaan kaikki tutkimuksella epäolennainen pois. Pelkistäminen voi tapahtua niin, että auki kirjoitetusta aineistosta etsitään tutkimustehtävää kuvaavia ilmaisuja. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 123.) Opinnäytetyössä aineisto on käyty läpi kokonaisuudessaan ja sieltä on nostettu esiin tutkimusongelmien kannalta olennaiset ilmaisut. Tämän jälkeen esiin nostetut asiat on kerätty yhteen ja ne on teemoiteltu teoriapohjaa hyväksikäyttäen.

Analyysissa on päädytty pääteemoihin, jotka ovat *työhyvinvointi ja työn ilo, organisaatio, johtaminen, työyhteisö, työn rakenteet, työntekijä itse ja työhyvinvoinnin kehittäminen*. Apuna teemoittelussa on käytetty teoriapohjaa. Tulokset avataan teemojen alle käsitellen ne tutkimusongelmien näkökulmasta. Tulosten esittelyssä on käytetty suoria lainauksia haastatteluista tutkimuksen luettavuuden parantamiseksi ja tekstin elävöittämiseksi. Lainauksissa on käytetty kirjainta H ja numerointia anonyymiteetin varmistamiseksi. Johtopäätökset on kerätty yhteen ja esitelty tutkimusongelmien alle huomioiden työyhteisön esiin nostamat Kunta 10- tulosten kehittämiskohteet ja teoriapohja. Johtopäätöksissä sekä pohdinta osioissa tuloksia avataan Mankan (2011) työn ilon tekijät - mallin ja Rauramon (2012) työhyvinvoinnin - portaatt mallia hyödyntäen kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin kehittämisen näkökulmasta.

## 5 Opinnäytetyön tulokset

### 5.1 Työhyvinvoinnin ja työn ilon merkitys

Lähes kaikki haastateltavista ymmärsivät työhyvinvoinnin laajana käsitteenä. Työhyvinvoinnin ja työn ilo - käsitettä avattiin niistä lähtökohdista mitä se itselleen tarkoittaa, mistä asioista se koostuu ja kenen vastuulla se on. Työyhteisö, työ itsessään, johtamisen ja työntekijän oma vastuu nähtiin tärkeinä työhyvinvoinnin tekijöinä. Monet nostivat esille oman fyysisen ja psyykkisen hyvinvoinnin huolehtimisen tärkeyden osana työhyvinvointia. Keskusteltaessa siitä kenen vastuulla työhyvinvoinnista oli selkeä yhdenmukaisuus siitä, että vastuu työhyvinvoinnista kuuluu monelle eri taholle eli se on monen eri tekijän summa. Työhyvinvoinnin eri tekijät ja niiden toimivuus määrittelevät pitkälti sen, toteutuuko työhyvinvointi edistävästi tai heikentävästi.

”Työhyvinvointi minulle tarkoittaa sitä että, johto toimii, esimies toimii, arki toimii, työyhteisö toimii, työntekijöillä on hyvä olla, työ on palkitsevaa, työssä pääsee oppimaan, pääsee tekemään mielekkäitä juttuja, uskaltaa ottaa puheeksi myös vaikeita asioita. Kaikin puoli työhyvinvointi näkyy kaikessa tekemisessä ja siihen tarvitaan kaikkien panosta.” (H5)

Oma vastuu ja asenne työhyvinvointia kohtaan nousi monessa keskustelussa esiin. Oma asenne nähtiin suuressa roolissa oman työhyvinvoinnin eteenpäin viemisessä. Vastauksissa esiin nousi myös se, ettei työhyvinvointi voi olla pelkästään yhdestä toimijasta kiinni vaan se on kokonaisuus ja kaikkien toimijoiden summa.

”Tietenkin suurin työhyvinvointiin vaikuttava tekijä on työntekijä itse. Se miten huolehtii niistä asioista mitkä edistävät hyvinvointia ja sitten mitkä taas estävät sitä työhyvinvoinnin toteutumista. Että totta kai se oma asenne on se suurin vaikuttaja niihin.” (H7)

”Omalla tasolla se on se oma työterveys eli missä fyysisessä kunnossa itse on, missä henkisessä kunnossa on suhteessa siihen omaan työhön.” (H8)

”Oma asennoituminen vaikuttaa, positiivinen asennoituminen kaikkeen mitä tekee tai missä on. Arvostaa muita ihmisiä ja ajatuksia. Ja pitää itsestään huolta, että voi pitää toisista huolta.” (3H)

Työnilo nousi kaikilla vastaajilla työstä itsestään. Asiakastyö ja siihen liittyvät kohtaamiset niin hyvässä kuin pahassa antoivat motivaatiota ja paransivat omaa jaksamista. Työniloa nostattaviksi tekijöiksi nimettiin työn ennakoimattomuus eli jokainen päivä on erilainen kohtamisineen. Ilman asiakaskohtaamisia työn tekeminen ei vastaajien mielestä olisi mielekäästä. Työyhteisön toimivuus ja työkaverit olivat osaltaan vaikuttamassa koettuun työniloon. Tehty työ kokonaisuudessaan koettiin mielekkääksi kaikissa vastauksissa ja eikä vastauksista noussut halukkuutta vaihtaa työpaikkaa tai lähteä alalta. Työ itsessään eli tarkennettuna asiakaskohtaamiset arjessa olivat suurin vaikuttaja kaikissa vastauksissa, kun kysyttiin työniloa tuottavia tekijöitä. Työ nähtiin jatkuvasti muuttuvana ja tämä toi vastauksissa esiin jatkuvan itsensä ja oman työnsä kehittämisen prosessin, joka osaltaan nähtiin tukevan työn iloa.

”Jokainen päivä on erilainen, jokainen ihminen on erilainen. Tämä työ itsessään on sellaista, että aina tulee yllätyksiä eikä tämä työ ole koskaan valmis. Eikä itse ole valmis.” (H5)



## 5.2 Organisaation merkitys työhyvinvoinnille

Haastattelussa haastateltavilta kysyttiin, miten organisaatio tukee työhyvinvointia. Organisaation merkitys suhteessa omaan työhyvinvointiin nähtiin laajana kokonaisuutena. Sen alle luokitui useita tekijöitä. Tärkeimpänä organisaation tarjoamana mahdollisuutena tukea työhyvinvointia nähtiin monipuoliset koulutusmahdollisuudet. Koulutuksiin pääsy mahdollistui helposti ja koulutuksiin osallistumista kannustettiin niin ylimmän johdon, kuin lähiesimiehen toimesta. Monipuoliset koulutusmahdollisuudet nähtiin tukevinä tekijöinä työssäjaksamisessa ja oman työmotivaation ylläpidossa.

”Meillä on hyvät mahdollisuudet koulutuksiin, se on hieno homma. Aina tulee vihreää valoa, kun löytyy joku mielenkiintoinen homma, se on hyvä homma. Se on myös se, millä pidät työkykyäsi ja mielenkiintoa yllä. Itsensä päivittäminen. Se on tärkeää ja sillä pystyy vaikuttamaan työssäjaksamiseen ja mielenkiinnon ylläpitämiseen.” (H2)

Koulutuksen suhteen pitempiä prosessin omaisia koulutuksia toivottiin lisää. Yleinen kokemus oli, että yhden päivän koulutukset olivat hyviä, virkistäviä, mutta itse tehtävään työhön toivottiin pidempiä jaksaisia koulutusmahdollisuuksia työn tueksi.

”Prosessin omaiset koulutukset ovat kaikkien parhaimpia. Ne yksittäiset päivät ovat virkistäviä. Mutta ne prosessikoulutukset ja ehkä just siksi se, että työhyteistökin voisi saada jotain viitekehystä niistä siihen asiakastyön näkökulmiin.” (H5)

”Ainahan sitä oppii mielellään uutta ja kertaa vaikka vanhoja juttuja, että vaikka menee uudestaan johonkin mielenterveyskoulutukseen. Ne on ollut antoisia kyllä kaikki.” (H3)

Vastauksissa nousi esiin toiveita saada enemmän koulutuskalenteriin esimerkiksi neuropsykiatrista (Nepsy) koulutusta ja kriisi- ja traumatyön koulutusta. Osalla, joilla oli kiinnostusta syventäviin koulutuksiin, kokivat, ettei niihin ollut mahdollisuutta päästä. Syitä näihin oli liian myöhäinen oma ilmoittautuminen, joka oli johtunut muista työkiireistä ja koulutuksen kova suosio eli paikat olivat täyttyneet samantein eikä jonotuspaikalta ollut päässyt sisään. Haluimpiin koulutuksiin oli saatettu hakea useamman kerran vuosien varrella tuloksetta. Esiin nousi myös se, että haastateltavien mukaan joitakin koulutuksia järjestetään myös liian vähän suhteessa työelämän muuttuviin haasteisiin. Erityisesti neuropsykiatrista osaamista vahvistavaa koulutusta toivottiin lisää ja koettiin sen olevan koulutus, joka voisi olla mahdollinen kaikille.

Haastattelussa kysyttiin myös työntekijän mahdollisuutta hyödyntää omaa osaamistaan arki-työssä. Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan ja koulutustaan työssä näyttäytyi niin, että se ensisijaisesti tarvitsee työntekijän oman päätöksen menetelmän mukaan ottamisesta toteutettuun työhön. Monipuolisten, jo käytyjen koulutusten osaamisen sisällyttäminen työhön ja osaamisen kartoitus työyhteisössä nähtiin tärkeänä ja sen hyödyntämistä toivottiin enemmän. Osa haastatelluista koki, että nykyinen työmäärä ja tahti sekä perheiden tilanteet eivät mahdollista jo olemassa olevien menetelmien monipuolista käyttöönottoa.

”Pitäisi ottaa aikaa sille menetelmälle, omaa aikaa, että vaan pelkästään sitä, ja kun noissa perheissä on niin paljon kaikkea muuta aina.” (H4)

”En oikein tiedä, ehkä ne jää ne koulutukset. Kyllä varmaan jotain jää tuonne mieleen mutta, ne vaan on jotenkin jäänyt. Pitäisi olla joku lista mitä kaikkea koulutusta meillä on, että ne säilyt siinä käytännön työssä.” (H2)

Oman osaamisen ja tietotaidon hyödyntämisen mahdollistumisen koettiin lisäävän myös oman työn arvostusta ja lisäävän työniloa, jos omia vahvuusalueita ja kiinnostuksen kohteita pystyttäisiin käytännön työssä toteuttamaan enemmän. Esille nousi toive monipuolisen menetelmän osaamisen kartoittamisesta työntekijöiltä, jotta sitä voisi kohdentaa paremmin asiakastyöhön.

Haastatteluissa organisaation merkitys työhyvinvointiin nähtiin henkilöstöhallinnon kautta liittyvän myös palkkaukseen. Työstä saadun korvauksen ei nähty vastaavan tällä hetkellä työn vaatimuksiin. Myös työhyvinvointitoimintaan vuositasolla budjetoidut määrärahat koettiin vähäisiksi.

”Suhteessa työnvaativuuteen ja muuhun niin olisi syytä arvioida uudestaan kun, miettii miten muualla palkat nousee niin ei se ihan reilulta tunnu.” (H1)

”Jos palkasta puhutaan niin kyllähän se tuo hyvinvointia ja arvostusta meidän työlle. Palkkauksen mukaan tuntuu, ettei meidän työtä arvosteta.” (H2)

”Vois olla palkka parempi, kertoooko se arvostuksen määrästä. Mutta kun tätä työtä ja sen vaikuttavuutta on niin vaikea mitata, että onko tämä kuinka monen tonnin arvoinen työpanos.” (H4)

Työhyvinvointitoiminta koettiin tärkeänä työhyvinvointia lisäävänä asiana ja yhteistä tekemistä yhdessä työyhteisön kanssa toivottiin enemmän. Sen koettiin lisäävän yhteisöllisyyttä ja helpottavan työstä irtautumista. Työhyvinvointitoiminnalle järjestetty aika ja budjetoidut ra-

hat koettiin vähäiseksi. Toiveina nousi, että työhyvinvointitoiminnalle olisi enemmän mahdollisuuksia työajan puitteissa ja, että nykyistä budjetointia nostettaisiin niin, ettei työntekijän itse tarvitsisi maksaa osaa mahdollisista työhyvinvointitoiminnan kuluista.

”Organisaatiolta se on pieni parin tunnin satsaus, että työhyvinvointitoiminnalla mahdollistettaisi yhdessä olo työaikana työnantajan tarjoamana.” (H1)

Eriarvoisuus suhteessa organisaation toisiin virastoihin nostatti haastateltavissa keskustelua. Osalla oli kokemusta, että saman organisaation alla eri virastoissa työskentelevillä oli erilaiset mahdollisuudet ajallisesti ja rahallisesti toteuttaa työhyvinvointitoimintaa. Kokemukset liittyivät sekä kuulopuheisiin ja faktatietoon. Eriarvoisuuden tunne suhteessa annettuihin mahdollisuuksiin toteuttaa työhyvinvoinnista huolehtimista ei haasteltavien mukaan ollut linjassa organisaation arvojen kanssa. Se tuotti pohdintaa siitä, onko oma tehty työ eriarvoisempaa kuin jonkun muun samassa organisaatiossa työskentelevän työ. Haastateltavat kokivat, että organisaatio voisi parantaa työhyvinvointia tarjoamalla enemmän tukea rahallisesti virkistysrahan suuruuteen ja tarjoamalla mahdollisuuden liikunta- ja kulttuuriseteleiden käyttöön.

Kysymys työympäristön turvallisuudesta nosti esiin fyysiseen sekä psyykkiseen työympäristöön vaikuttavia tekijöitä työhyvinvoinnin näkökulmasta niin toimistolla kuin asiakkaan toimintaympäristössä. Suurin osa vastanneista koki fyysisen työympäristön toimistolla olevan tällä hetkellä sellainen, että se mahdollistaa työn tekemisen ilman haitallisia häiriötä tai keskeytyksiä. Osa koki työhuoneiden rauhattomuuden vaikuttavan työssä suoriutumiseen ja ajoittain isonakin stressitekijänä.

”Huoneen ohi kun mennään, niin helposti joku jää siihen aina juttelemaan. Se keskeyttää aina työn tekemisen ja voi mennä pitkään siinä jutustelussa.” (H2)

”Tässä talossa on se ilmiö, että matalalla kynnyksellä tullaan kysymään mitä milloinkin. Vaikka olisi varattu lappu oversa, niin tullaan koputtamaan. Vaikka olen varannut kalenterista, että nyt kirjoitan tai teen muuta työtä, niin se ei vaan onnistu kun tulee yksi, kaksi ja kolmas jotain kysymään, eikä se työhön keskittyminen onnistu.” (H6)

Osalla vastaajista työpiste sijaitsi fyysisesti erillään muusta työyhteisöstä. Työntekijöiden, joiden työpiste sijaitsi muualla, kokivat ajoittain haastavaksi hoitaa sujuvasti työasioita, kuin työntekijöiden, joiden työpiste sijaitsi samassa paikassa. Yhteistyökumppanien ja työntilaa-jien eli sosiaalityöntekijöiden sijaitseminen samassa työpisteessä nähtiin enemmän työtä helpottavana elementtinä kuin sitä estävänä.

”Tänään huomasin, kun yksi sosiaalityöntekijä poikkesi huoneeseen, niin saatiin kahden asiakkaan asioita sovittua ihan ohimennen. Että kyllähän tämä on olenaisesti ihan erilaista sitten, jos sinun työhuone ei siinä ole. Se vaan on ihan toisenlaista.”(H7)

Haastateltavilta kysyttiin uhka- ja vaaratilanteiden esiintymisestä omassa työssä. Asiakkaan toimintaympäristössä eli kotona uhka- ja vaaratilanteista oli jonkinlaista kokemusta useimilla vastaajista. Pääsääntöisesti työntekijöillä oli turvalliset työtavat hallinnassa ja tiedon siitä, miten eri tilanteissa tulee toimia, koettiin olevan ajantasaista. Uhka- ja vaaratilanteista raportointiin jokainen työntekijä vastasi tarvitsevan jämäkkyyttä. Monelle vastaajista nousi vasta haastattelutilanteessa mieleen tapahtumia, joista olisi pitänyt tehdä erillinen raportointi ja ymmärrettiin tilanteiden asiakastilanteissa olleen uhkaavia. Osa kertoi raportoinnin unohtumiselle syyn olevan unohtuminen muiden työkiireiden takia.

”Sanotaanko näin, että mitä hektisempää on, niin se toleranssi nousee mitä uhkana ja vaarana pitää. Että on ainakin pari asiaa mitä ajattelee, että olisi pitänyt tehdä semmoinen vähintään läheltä piti tilanne. Et helposti ne vaan jää.” (H7)

”Juu, on ollut niitä tilanteita. Esimiehet ovat puhuneet ja muistuttaneet. Tuntuisi, että ei haittaisi, jos vielä ottaa puheeksi vaikka tiimissä. Ehkä tarvittaisiin sellaista herätystä, että se juttu pitäisi olla tehtynä ja se on tärkeää.” (H6)

”Monia tilanteita on ollut. Ei sellaista fyysistä, mutta on kyllä huudettu ja uhattu asiakkaan puolelta enkä ole tehnyt niistä kaikista ilmoitusta.” (H1)

Haastateltava kysyttiin työturvallisuuteen liittyvistä asioista ja miten organisaation huomio turvallisuutta. Yhtenä työturvallisuutta ja työhyvinvointia lisäävänä asiana haastateltavat nostivat työparityöskentelyn. Työparityöskentely mahdollistaa kotona tehtävän työn turvallisuudesta huolehtimisen paremmin kuin yksin tehtävän. Tärkeimmäksi asiaksi psyykkisen työturvallisuuden näkökulmasta nousi esiin käyntien jälkeen tapahtuva purkaminen ja reflektio. Kaikki haastateltavat kokivat, etteivät pystyisi työskentelemään yksin nykyisessä työtehtävässä ilman työparia.

”Työparityön koen erittäin tärkeäksi enkä pystyisi tekemään tätä työtä yksin. Kyllä minun mielestä työparityö on työn peruslähtökohta. Asiakasperheet ja asiakastilanteet voivat monesti olla todella vaativia, että saattaa tulla hyvinkin yllättäen asioita ja niitä kun lähtee yksin kantamaan ilman, että saa reflektiopintaa kolleegalta niin aika yksipuoliseksi jää se tuki.” (H1)

”Työparityöskentely on voimauttava ja on myös niin asiakkaan turva ja meidän turva, niin en haluaisi luopua työparista.” (H4)

Haastatteluissa nousi esiin, että suurin osa pystyi suorittamaan purkamisen ja refleктоimisen työajan puitteissa. Osa koki, että liiallinen työmäärä ja kiire vaikuttivat siihen, että asiat jäivät pyörimään omassa mielessä kuormittavasti työajan ulkopuolella. Kokemuserot haastattelujen kesken purkamiseen tarvittavasta ajasta ja tilasta olivat hyvin erilaisia sekä paljolti tilannekohtaisia. Kuormittavuutta ja ajanhallintaa käsitellään lisää tulosten työn rakenteet (5.5) osioissa.

### 5.3 Johtamisen rooli työhyvinvoinnin tekijänä

Kysymykseen johtamisen roolista työhyvinvointiin vaikuttavana tekijänä nosti esiin, että lähiesimiehen rooli työhyvinvoinnin edistäjänä nousi vahvasti esiin jokaisen haastateltavan kohdalla. Esimiehellä nähtiin olevan monenlaisia keinoja mahdollistaa työntekijän kokemusta hyvästä tai huonosta työhyvinvointia tukevasta toiminnasta. Haastatteluista nousi esiin, että tärkeäksi koettiin lähiesimiehen ymmärrys tehdystä työstä ja työn rakenteiden monimuotoisuudesta. Näin työntekijällä on vahvempi tunne siitä, että hänen asiansa ymmärretään ja pystytään tarvittaessa tukemaan paremmin, kun arkityö on tuttua myös lähiesimiehelle.

Keskusteltaessa millaista tukea lähiesimiehellä saa ja tarvitsee oman työhyvinvoinnin ylläpitämiseen, olivat vastaukset samankaltaisia kaikilla vastaajilla. Tukea tarvitaan asiakasasioihin, akuutteihin asiakastilanteisiin, työpariuksiin ja työyhteisön ilmiöihin. Lähiesimiehen rooli nähtiin erityisen tärkeänä, kun puhuttiin työssä jaksamisesta. Liiallinen työtahti ja oma uupuminen olivat seikkoja, joissa lähiesimiehen tukea on usein tarvittu. Useissa haastatteluissa nousi esiin, että juuri esimies on ollut tekijä, joka on tuonut esiin mahdolliset riskitekijät työhyvinvoinnin osalta.

”Omalla vastuulla totta kai on paljon, mutta jos itse on jo sen verran piipussa, ei niin työkuuntoinen, niin ei sitä välttämättä itse enää huomaa. On tärkeää, että esimies osaa silloin puuttua siihen.” (H2)

”Itselläni oli hämmästyttävää huomata, miten olen itse saanut vaikeassa tilanteessa esimiehellä tukea ja tultu vastaan tässä uupumus asiassa.” (H3)

”On tarjottu tukea, on tullut ihan itse kysymään, että mitä sinulle kuuluu. Se yksinkertainen kysymys mitä kuuluu? Ja sitäkin voi kysyä monella eri tavalla ja sillä on vaikutusta.” (H7)

Esimieheltä toivottiin, että ajoittain voisi seurata paljonko yhdellä työntekijällä on asiakkaita ja työpäreja. Asiakkuuksien ja työpariuksien tasapuolista jakautumista työyhteisössä pidettiin tärkeänä. Vaikka työn itseohjautuvuus nähtiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä, silti vastauksissa nousi toive pienestä perään katsomisesta ennaltaehkäisevästi työn kuormittavuutta silmällä pitäen.

Kehityskeskustelut on nähty hyvinä niiltä osin, että on pystytty pysähtymään ja arvioimaan omaa tilannetta. Kehityskeskusteluissa tehtyjä suunnitelmia ei osan vastanneiden mielestä käyty läpi ja ne olivat unohtuneet. Osa vastaajista piti tärkeänä omaa vastuuta suunnitelmien mukana kulkemisessa seuraavan arvioon asti. Osa vastanneista ei nähnyt kehityskeskusteluja erityisen tärkeinä ennen kuin haastattelutilanteessa puhuttiin omasta jaksamisesta ja työmäärästä. Kehityskeskusteluja toivottiin pidettäväksi säännöllisesti ja, että niihin liittyisi suunnitelmallisuutta, johon voitaisiin tulevaisuudessa palata. Myös lyhyet keskustelut esimiehen kanssa yksin tai yhdessä työparin kanssa nähtiin mahdollisuutena ennaltaehkäistä työmäärän kasvamista liialliseksi.

Turvallisuuden tunnetta on lisännyt tieto, että lähiesimies on käytettävissä ja apuna tilanteissa, joissa työntekijä tarvitsee tukea tai vahvistusta omalle näkökulmalle. Näitä ovat olleet asiakastyöhön liittyvät haasteet ja eri yhteistyötahojen kanssa eteen tulleet tilanteet, joissa erilaiset näkökulmat ovat olleet ristiriidassa työntekijän omien ajatusten kanssa. Tällaisissa tilanteissa lähiesimies on voitu pyytää mukaan tapaamisiin tai häneltä on voinut pyytää konsultaatio apua.

”Apua olen saanut konkreettisesti asiakastyöhön. Olen kokenut että, silloinkin kun häntä ei ole talossa, niin hän laittaa meille viestiä, että missä hän on ja muistuttaa aina, että saa olla yhteydessä tarvittaessa. Että koko ajan on sellainen tunne, että esimies on olemassa. Ja aina saa mennä luokse, jos on paikalla. On turvallinen tunne ja apua sekä tukea saa. Liittyen asiakastyöhön niin esimies on apuna myös verkostojen kanssa toimimisessa.” (H1)

”Ei ole sellainen olo, että on liian kiireinen lähestyä. Vaikka ei ole fyysisesti läsnä niin tunne, että tavoitettavissa oli asia mikä vaan.” (H6)

Muilla organisaation johtotasolla ei koettu olevan niin isoa merkitystä työntekijän työhyvinvoinnille kuin lähiesimiehellä. Haastatteluista nousi esiin, että ylempien johtotasojen vastavuoroisuutta voisi lisätä kentälle, jotta ymmärrys arkityöstä ja sen sisältämistä työhyvinvointia lisäävistä tai heikentävistä seikoista tavoittaisimme enemmän päättäjätasolla olevaa henkilöstöä.

Johtamisen merkitys työhyvinvoinnin osalta korostui paljon työn vaatimuksissa. Erilaiset ylhäältä päin tulevat tilastointi vaatimukset ja mahdolliset tehtyyn työhön liittyvät muutokset olivat osalle haastateltavia työhyvinvointiin heikentävästi vaikuttavia seikkoja. Koettiin, että

muutoksia on ollut paljon ja muutoksiin valmistautumiseen ei olla annettu tarpeeksi aikaa tai niitä ei ole perusteltu riittävästi työntekijöille. Osalle myös tehdyt linjaukset eivät ole konkretisoituneet käytännön tasolle, jotka ovat aiheuttaneet hämmennystä omasta työnkuvasta ja työtehtävästä. Osalla haastateltavia taas oli kokemusta, että ylemmät johtoportaat ovat ottaneet palautetta vastaan ja kokivat työhön ja työn vaatimuksiin tulevat muutokset tarpeelliseksi työn kehittämisen näkökulmasta.

”Suojaan itseäni sillä ajatuksella, että tuolta taas tulee ja tuonne menee, mutta perustyö on tämä ja sitä tekee. Se on tavallaan se, millä pystyy suojaamaan sitä omaa työrauhaa, että muistaa sen perustyön, se ei muutu mihinkään vaikka ympärillä tapahtuisi mitä.” (H2)

Kaikilla haastateltavilla oli kokemus, että työnrakenteissa ja se miten työtä tehdään, on johdolla suuri merkitys ja vetovastuu sen läpiviemisessä, että linjaukset toimivat ja ne on ymmärretty myös työntekijätasolla.

”Kyllähän sitä toivosi, että semmoista toimintaa ohjaavaa palautetta jotenkin saisi. Kyllä tähän aikaan itse jää päättelemään, että nyt tehdään sitten näin ja sitten noin.” (H7)

Vastauksista nousi esiin, että työntekijöiden osallistamista työn kehittämisessä ja työntekijöihin liittyvissä päätöksenteoissa toivottaisiin enemmän. Osa haastatelluista nosti esiin hiljaisen tiedon merkityksen ja sen hyödyntämisen työn suunnittelussa ja kehittämisessä. Sille ei koettu olevan tarpeeksi aikaa ja tilaa nykyisissä rakenteissa. Hiljaisen tiedon jakamiselle ja työntekijöitä osallistamalla työnsä kehittämisessä oli haastateltavien mukaan myös suora yhteys arvostukseen. Kokemusta monilla oli erilaisista kehittämisryhmissä olemisesta, mutta siitäkin huolimatta oli jäänyt tunne, että kuulluksi tuleminen oli jäänyt vähäiseksi.

Arvostuksesta ja johtamisesta keskusteltaessa esiin nousi toive, että tehtyä työtä ja sen vaikutusta arvioitaisiin nykyistä enemmän. Tilastollisten arvioiden ei koettu olevan tarpeeksi työn laatua ja vaikutusta sekä sitä millä keinoilla siihen on päästy. Arvostusta ja palautetta johdolta toivottiin enemmänkin tehdyn työn laatuun kuin määrään.

”Tuntuu, ettei sillä ole enää vaikutusta, miten sitä työtä tekee ja minkälaisia ne asiakaskohtaamiset on, vaan sillä miten paljon niitä kerkeää mahdollisimman lyhyessä ajassa suorittaa. Suorituskeskeisyys, tuntuu että se varmaan tulee menemään koko ajan kovemmaksi ja kovemmaksi.” (H3)

”Itse mietin sitä laatua, että jotenkin nähtäisiin, että se perhetyö on työ, prosessi eikä mikään läpihuutojuttu. Koen myös niin, että niitä perheitä ei saisi olla ihan liikaa, että pystyisit tekemään sitä laadukkaasti. Uskon, että se perhe myös hyötyy enemmän niistä kohtaamisista, jos olisi aikaa.” (H2)

”Nyt kun on alettu näitä asioita mittailemaan, niin ei ne ollenkaan ole sellaisia asioita, joita itse pitää tärkeänä. Että ihan eri asioita, ei mitään siitä sisällöstä. Sellaisia mittareita käytössä, mitkä ei kyllä sitä sisältöä mitenkään avaa tai vaikuttavuutta ei mittaa mitenkään.” (H7)

Kaikkien vastanneiden haastatteluista kuului ja nousi esiin vahva sitoutuminen omaan työhön. Mahdollisuus tehdä laadukasta ja vaikuttavaa työtä oli kaikilla työhyvinvointia tukeva elementti. Vastauksista kuului, että osa koki henkilökohtaisesti ymmärretyn työn laadun merkityksen olevan ristiriidassa suhteessa organisaation työnvaatimuksiin ja laadullisiin määrityksiin.

”Perustyö tavallaan ei varmasti ole ollut niin laadukasta, jos miettii, että menet perheeseen perjantaina päivän neljättä käyntiä tekemään ja koko viikon olet mennyt samaa tahtia, niin kyllähän se ihmisen kovalevy alkaa olemaan aika tilitissä.” (H2)

”Onhan ne työnvaatimukset perustyöhön tavallaan vaikuttanut sen, että tulee pitkiä päiviä ja ylityö tunteja. Samalla väsy itse. Miten jaksaa sitten asiakkaalle olla läsnä?” (H8)

Arvostusta tehdystä työstä kukaan ei toivonut henkilökohtaisesti vaan enemmänkin koko ammattikunnalle ja omalle työyhteisölle johdon puolelta.

”Voitaisiin käydä hyvässä hengessä keskustelua siitä, millainen vuosi on ollut ja oliko mitä tuottanut ja mitkä fiilikset on ollut. Semmoista yhteistä palautetta.” (H2)

”Tämä on ihan oma ammattikuntansa, joka on opiskellut sen eteen ja haluaa panostaa ja tehdä sitä työtä hyvin ja sen arvostaminen, jollain tavalla sen esiin tuominen niin, että tulisi automaattisesti ja olisi kiitos siitä, että tämä ei ole mitään” *florence nightingale*” hommaa.” (H1)

”En henkilökohtaisesti toivoisi mitään, vaan koko ammattikunnalle lisää arvostusta.” (H8)



Arvostuksen antaminen tehdystä työstä ja panostuksesta siihen, oli se sitten rahallista tai sanallista palautetta, koettiin tärkeänä työhyvinvointia tukevana asiana. Sitä toivottiin enemmän organisaation tasolta, yhteistyökumppaneilta ja muilta toimijoilta. Tehdystä työstä saatu työntekijän oma henkilökohtaiseksi kokema palaute saatiin tai koettiin saaduksi lähes kaikissa vastauksissa työn kohteelta eli asiakkaalta. Asiakkaalta tullut palaute nähtiin lisäävän omaa työniloa ja voimavaroja.

Työnohjaus nousi esiin kaikissa haastatteluissa. Se koettiin olevan työnrakenteissa tukeva elementti ja siihen toivottiin lisää resursseja. Nykyisellään se koettiin vähäiseksi ja liian harvoin tapahtuvaksi työn tuen muodoksi. Työnohjauksen tasa-arvoinen toteutuminen alueittain nousi esiin useammassa vastauksessa. Työnohjaukseen suunnatun rahat tiimeittäin ja henkilömäärään suhteutettuna koettiin epätasa-arvoiseksi. Vastauksissa toivottiin uudelleen tarkastelua siihen, että työnohjauksen budjetointi täytyisi kohdentaa henkilömäärä huomioon ottaen.

#### 5.4 Toimiva työyhteisö

Työyhteisön ja sosiaalisen pääoman merkitys työhyvinvoinnille oli kaikkien vastaajien mielestä suuri. Työyhteisö nähtiin voimavarana, joka pitää työntekijästä huolta ja tukee tarvittaessa. Suurin osa haastatelluista koki saaneensa tukea työyhteisöltä kaikkeen työhön liittyvissä tilanteissa ja se nimettiin tärkeimmäksi asiaksi työhyvinvointia edistävänä asiana.

”Paljon saa ihan konsultaatiota apua, ja ihan mihin vaan, purkaa paljon eri tilanteita ja koskaan ei ole tullut sellaista tunnetta, että on jäänyt hankalassa tilanteessa yksin.” (H4)

”Tuntuu, että aina voi tarpeen vaatiessa purkaa turvallisesti, saa tukea, neuvoja vinkkejä, ja meillä on sellainen henki, että tämä on työtä ja on muikin elämä, että sillä lailla terveellä pohjalla.” (H3)

Työyhteisön koettiin menneen eteenpäin useista työntekijä ja esimiesmuutoksista huolimatta. Valtaosa vastanneista koki, että työyhteisössä voi tuoda epäkohtia rakentavasti esille ja niistä voidaan puhua avoimesti. Ilmapiirin työyhteisössä moni vastanneista kuvaili hyväksi. Luottamusta löytyi sille, että haastaviksikin koettuja asioita tai tilanteita pystyy tuomaan esille. Varsinkin työyhteisön kohdalla arvostava ja luottamuksellinen ilmapiiri koettiin työhyvinvointia parantavana tekijänä.

”Tuntuu, että aina voi tarpeen vaatiessa purkaa turvallisesti, saa tukea, neuvoja vinkkejä, ja miellä on sellainen henki, että tämä on työtä ja on muukin elämä, että sillee terveellä pohjalla ollaan.”<sup>2</sup> (H4)

”Ajattelen, että työyhteisö huolehtii minusta. Koen, että pystytään puuttumaan, jos jollain näyttää tahti olevan kova tai vaikka tullaan kipeänä töihin. Että sellainen kokemus on, että tämä tiimi sanoo suoraan. Että ei ole sellaista, että mennään vaikka esimiehelle sanomaan, vaan voi puhua suoraan vaikka sinulle.” (H5)

Useassa kohdassa nostettiin esiin työyhteisön yhteisten pelisääntöjen ja arvojen vaikutus työhyvinvointiin. Ilmapiiri, tasapuolisuus ja yhteisissä arvoissa pysymisessä oli vastaajien välillä hajontaa. Siihen osaltaan vaikutti vastaajien kokemus siitä, että yhteisten arvojen ja pelisääntöjen merkityksistä ei oltu käyty yhteistä keskustelua. Osa koki, että kaikkien ääni ei välttämättä tule kuulluksi tiimeissä ja siihen toivottiin kiinnitettävän jatkossa enemmän huomiota. Tasapuolinen ajankäyttö puheenvuoroissa ja omien asioiden esiin tuomisessa koettiin tärkeäksi. Yhteisiin arvoihin ja pelisääntöihin toivottiin tarkennusta ja keskustelua myös siitä, mikä on keskustelua. Arvojen ja pelisääntöjen läpikäyminen sekä niiden päivittäminen nähtiin asiana, joka voisi lisätä turvallista ilmapiiriä.

”Meidän tiimissä ei olla kokonaisvaltaisesti käyty läpi, näitä uusimpia arvoja. On tiedossa, että niitä on muokattu ja ne ovat olemassa ja annettu aikaa, että niitä luettaisiin ja niihin perehdytään, mutta se yhteinen keskustelu on jäänyt.” (H8)

Työyhteisö nähtiin myös palautteen antajan roolissa. Haastatteluista nousi esiin positiivisen palautteen ja arvostuksen saamisen tärkeys työyhteisöltä ja työkaverilta. Vastaajat kokivat, että rakentavaa palautetta sekä arvostusta saadaan työkavereilta, mutta sitä toivottiin olevan myös enemmän. Työntekijöiden erilaiset tiedon ja taidon jakamisen mahdollisuudet työyhteisössä suunnitelmallisesti koettiin arvostusta lisäävänä tekijänä. Hiljaisen tiedon merkitys ja sen välittäminen eteenpäin nousi myös tässä kohtaa esiin.

Epäasiallista tai syrjivää kohtelua osa oli kokenut työyhteisön ja osaltaan organisaation puolelta. Kokemukset liittyivät ulkopuolisuuden tunteeseen työyhteisössä tai kuulluksi tulemisen tunteeseen organisaatiossa eri toimijoiden kanssa työskennellessä. Ikään ja sukupuoleen liittyvää syrjintää kertoi kokeneensa muutama vastanneista.

## 5.5 Työn rakenteen

Tehostettu perhetyö toteutetaan aina työparityöskentelynä. Työparityöskentely nähtiin erityäin tärkeänä tekijänä työhyvinvoinnin kannalta. Työpari asia nousi jo aikaisemmin esiin puhuttaessa turvallisuudesta. Työparin kanssa tehtävä työ nähtiin myös asiakkaan näkökulmasta turvallisuutta ja laatua parantavana tekijänä. Moni koki, että kahden työntekijän työpanos lisää paremmin monipuolisen ammattitaidon hyödyntämistä ja näin palvelee paremmin myös asiakkaan tarpeita.

”Onhan se perheen etu, että on kaksi ihmistä kuulemassa. Perheen asiat on tärkeitä ja arvokkaita ja yhdessä niitä voi miettiä. Se on minusta asiakasta arvostavaa.” (H3)

”Tämän työn laatu on sellaista, että tähän kuuluu työparina toimiminen.

Tähän kuuluu se jakaminen, asioiden miettiminen ja yhdessä perheiden kanssa eteenpäin meneminen.” (H6)

”Tässä työyhteisössä on ollut aikaa ja mahdollisuus puhua sekä purkaa näitä asioita työparin kanssa ja siihen lupa ja tila.” (H1)

Työparien määrästä nousi keskustelua. Moni koki, että työparien suuri määrä vaikutti paljon työn suunnitteluun ja ajanhallintaan. Paljon asiakkaita ja paljon työpareja oli ajankäytöllisesti joillekin vastaajille haastavaa. Ulkopuolisista verkostoista tulevat työparit oli koettu niiltä osin hyviksi, sillä ne toivat uusia näkökulmia tehtyyn työhön. Toisaalta eri alalta sekä yksiköstä tulevan työntekijän toimintakulttuuri sekä arvot saattoivat olla ristiriidassa vastaajien omien ajatusten kanssa ja näin saattoivat vaikuttaa työskentelyn sujuvuuteen. Vastanneista yksikään ei lukumäärällisesti osannut arvioida sopivaa työparien määrää. Suurin osa vastanneista kuitenkin koki, että työpareja on hyvä olla enemmän kuin yksi. Työparin merkitys oli iso myös työn suunnittelussa ja reflektoinnin tukena.

Työn suunnittelussa ja ajan hallinnassa työntekijän kalenterointi tuotti paljon työhyvinvointiin vaikuttavia seikkoja esiin. Asiakkaiden ja työparien suuri määrä johti melkein kaikissa vastauksissa suoraan työn kuormittavuuden ja stressin kokemiseen. Asiakkaiden eri tarpeet suhteessa perhetyön tapaamisiin nousivat esille, kun puhuttiin työajoissa pitäytymisessä. Vastaajat kuvasivat, että työajan venyminen ylityöksi johtui melkein aina siitä, että yhdellä asiakkaalla on ollut tarvetta tavata aamulla ja toinen asiakas on toivonut tapaamista iltaan. Työparin kanssa yhteisen ajan löytyminen samalle viikolle on voinut olla mahdotonta, mikä on tarkoittanut sitä, että asiakkaalle tarjottavaa yhteistä aikaa työparilta ei ole löytynyt. Näissä tilanteissa työntekijä on mennyt usein asiakas edellä. Käytännössä tämä on tarkoittanut sitä,

että työntekijä on venyttänyt omaa työpäiväänsä, jotta asiakas saa tarvitsemansa palvelun työntekijän oman työhyvinvoinnin kustannuksella.

Liian paljon asiakastapaamisia yhdelle päivälle vaikutti suoraan vastaajien mielestä annetun työn laatuun. Kiire seuraavalle tapaamiselle saattoi vaikuttaa kotikäynnin sisältöön, koska tapaaminen täytyy toteuttaa tietyn aikarajan sisällä, jotta työntekijä ehtii seuraavaan tapaamiseen.

”Kalenterista tulee pitää huolta, että siellä on tilaa. Asiakkaat pystyvät saamaan laadukasta palvelua, etkä vedä itseäsi ihan piippuun.” (H2)

”Tapaamisella ei ole kiva, että tuijotan koko ajan kelloa milloin pitää lähteä seuraavaan tapaamiseen. Epäkohteliasta sitä asiakasta kohtaan ja työn laatu kärsii.” (H3)

Työajan puitteissa pysyminen tilanteissa, joissa kalentereista ei löydy työparien kanssa yhteistä aikaa mitä tarjota asiakkaalle tai käyntejä tehdään monta päivässä, jotta viikkokohtaiset tapaamiset toteutuisivat, oli selkeästi haasteellista. Työpäivien venyminen vaikutti suoraan työstä palautumiseen ja siihen, miten vapaa-aikaa on käytössä työpäivän jälkeen. Kiireinen työtahti ja isot asiakasmäärät uuvuttavat ja työntekijä ei välttämättä itse enää huomaa olevansa stressaantunut. Työntekijällä on vapaus ja vastuu määritellä oma asiakasmäärä ja suunnitella työnsä sen mukaan. Vapaus koettiin hyvänä työhyvinvointia tukevana asiana, mutta toisaalta se saattoi ajaa tilanteisiin, joissa työnhallinta ei enää onnistunut työhyvinvointia tukevana tekijänä.

”On se paljon omalla vastuulla se päivän suunnittelu. Välillä se on työlästä pysyä työvuoroissa kun ei ole niitä aikoja mitä tarjota ja sitten tulee päiviin pituutta.” H6

”Väsyneenä mulle usein käy niin, että silloin kun ei oikeesti pitäisi joustaa niin silloin en jaksa enään pitää rajoista kiinni ja sitten se lähtee taas luisumaan.” H7

”Kun on asiakasjonoa, niin helposti sitä on niin kiltti, että ottaa uuden. Sitten myöhemmin voi alkaa kaduttaa, kun tajuaa, ettei olisikaan ollu tilaa.” H2

Tehostetun perhetyön prosessiin osa vastanneista toivoi selkeämpää rakennetta. Perhetyön aloitus, väliarvio ja lopetus nostettiin tärkeiksi kehittämisen kohteiksi oman työn sujuvuuden

kannalta. Perhetyölle asetetut selkeät tavoitteet koettiin helpottavan työn sisällön suunnittelua ja yhteistyötä perheen kanssa. Perhetyön suunnitelman tekeminen yhdessä asiakkaan kanssa koettiin jäsentävän työskentelyä. Säännölliset arvioinnit ja yhteiset tapaamiset vastuusosiaalityöntekijän kanssa loivat struktuuria, joka vaikutti oman työn hallinnan tunteeseen positiivisesti. Prosessit, joissa selkeitä tavoitteita ei oltu asetettu työskentelyn alussa tai arviointeja perhetyön vaikuttavuudesta ei tehty suunnitelmallisesti koettiin vaikuttavan työhallintaan negatiivisesti.

”Minusta olisi järkevää, että kun joku alkaa niin se alkaa ja on tietoa mitä se tarkoittaa. Millä tahdilla ja tiiviydellä. Tai jos aloitetaan näin niin mihin on tarkoitus suunnata.” H7

”Pitää olla itse napakka, että väliarviot tulee sovittua ja tavoitteet työskentelylle puhutaan auki yhdessä perheen ja sosiaalityöntekijän kanssa.” H3

Perhetyön prosessissa perhetyön lopettaminen yhteisymmärryksessä sosiaalityöntekijän ja perheen kanssa nostatti keskustelua. Keskusteluissa nousi esiin, että perhetyössä olisi hyvä keskustella ja kehittää nykyistä toimivampia käytäntöjä tilanteisiin, joissa tehostetun perhetyön työntekijöiden ja sosiaalityöntekijöiden näkemykset eivät kohtaa, kun keskustellaan perhetyön työskentelyn mahdollisesta lopettamisesta perheessä.

”Meillä voi olla jonoa ja sitten on asiakkaita listoilla, joissa käydään kerran kuussa tai harvemmin.” H3

”Mulla pitäis olla tietty määrä asiakastyötä päivässä, mutta en voi ottaa uusia asiakkaita kun on näitä harvakseltaan käytäviä mitkä on laskettava mukaan.” H7

Yhteistyötä työntilaajien eli sosiaalityöntekijöiden kanssa toivottiin enemmän. Esille tuotiin toiveita yhteisistä kehittämissäivistä ja yhteistä keskustelua perhetyön prosesseista. Työnjako nousi myös esiin ja se nähtiin omaa työtä helpottavana osatekijänä, kun on selkeä tieto siitä, kuka on yhteydessä verkostoihin ja kuka koolle kutsujana tapaamisissa.

”Kyllä se siinä aloituksessa tulisi sopia kuka tekee mitäkin. Oman työn hallinta tulee aikamoiseksi fakiirityöksi, kun pitää selvittää missä neuvottelussa pitäisi olla ja kenen toimesta.” H3

Tiimeihin toivottiin enemmän aikaa asiakasasioiden käsittelyyn ja yhteisten kokemusten jakamiselle liittyen asiakkaisiin. Tämä näkyi selkeänä toiveena kaikissa vastauksissa ja sen koettiin parantavan työhyvinvointia. Tiimi nähtiin tärkeänä työn tuen muotona muutoin kiireisessä arkityössä. Useimmissa vastauksissa nousi esiin kokemus, että tiimeissä on paljon tiedotettavaa asiaa, joka vie aikaa ja vähentää asiakasasioihin käytettävää aikaa. Yhteistä aikaa keskustelulle työn raameista ja toteutuksesta nähtiin asiana, johon tulisi myös antaa enemmän aikaa.

”Tiimeissä tulisi käydä enemmän keskustelua, miten aika käytetään, mikä on oman työn kannalta tärkeää ja mitkä asiat haluaa sinne mahdollistaa.” H7

”Toivon, että olisi enemmän aikaa tiimissä näihin työhyvinvointi- ja asiakasasioihin paneutumiseen. Olisko sitten puolen vuoden välein tai joka kuukausi tai viikottain. Pieni hetki tai näin niin varmasti toteutus paremmin kun niillä olisi oma paikka.” H8

”Kaiken sen tietotulvan keskellä mitä meillä siellä tiimissä on, niin meillä olisi aikaa pysähtyä näiden asiakas- ja työhyvinvointi asioiden äärelle välillä. Sitä mä toivon.” H6.

## 5.6 Työntekijän oma rooli

Työntekijän oma rooli oman työhyvinvoinnin huolehtijana ja eteenpäin viejänä nähtiin melko samanlaisena kaikissa vastauksissa. Oma rooli ja oma asenne nähtiin tärkeänä tekijänä. Positiivista asennetta ja toista arvostavaa asennoitumista korostettiin ja yhteisissä arvoissa pysyminen nostettiin esille.

Omasta mielekkästä vapaa-ajasta ja omasta fyysisestä ja psyykkisestä hyvinvoinnista huolehtiminen kuului paljolti vastausten perusteella työntekijälle itselleen. Omasta hyvinvoinnistaan huolehtiminen nähtiin tärkeänä, jotta omaa työtänsä pystyy toteuttamaan täysipainoisesti. Omasta jaksamisesta ja palautumisesta huolehtiminen nähtiin olevan paljon työntekijän omalla vastuulla.

”Minun täytyy huolehtia itsestäni, että voin pitää toisista huolta.” H2

Vastauksissa kuitenkin ilmeni, että ajoittain työn kuormittavuus on ollut niin suurta, että tasanapainoisen vapaa-ajan viettäminen ja työstä irtautuminen ei ole ollut mahdollista, jos se oli

pelkästään työntekijän vastuulla. Organisaation tuki ja lähiesimiehen tärkeä rooli olla mukana havaitsemassa työntekijässä uupumisen merkkejä nousi esille.

”Pitäisi olla jaksamista itsellään huolehtia jaksamiseen liittyviä asioita.” H6

”Työntekijä saattaa olla itse jo niin sokea suhteessa omaan tilanteeseensa, että siihen tarvitaan ulkopuolisen väliin tuloa sanoittamaan, pysäyttämään tilannetta.” H8

## 5.7 Työhyvinvoinnin kehittäminen työyhteisössä

Työhyvinvoinnin kehittämisen ja sen tärkeyden esiin nostaminen yleiseen keskusteluun nähtiin erittäin tärkeänä kaikissa vastauksissa. Vastauksissa nousi esiin, että työn nähtiin muuttuvan haasteellisemmaksi koko ajan. Työn haastavuuden lisääntyessä työn rajaaminen ja työn hallinnan tunteen kokeminen nähtiin muuttuvan vaikeammaksi ja siksi työhyvinvointi koettiin asiana, johon tulisi tarttua useammin. Työhyvinvointi nähtiin asiana, joka tulisi olla mukana jokaisessa työpäivässä.

”Sen tulisi olla asia, joka olisi ihan arkipäiväistä. Asia, johon tulisi kiinnittää huomiota joka päivä.” H5

”Kyllä sen ääreen tulisi pysähtyä enemmän. Ei se ole itsestään selvää, että asiat toimii vaikka näyttäisi siltä.” H3

Vastauksista nousi esiin toivetta struktuurille, joka mahdollistaisi työhyvinvointiin liittyvien osa-alueiden säännöllisen tarkastelun. Kokemus yleisesti oli se, että nykyisellään keskustelu aiheen ympärillä on vähäistä tai sitä ei ole ollenkaan. Työhyvinvointi käsitteenä ymmärrettiin laajaksi kokonaisuudeksi ja jatkokeskustelu nähtiin tarpeellisenä jo siitäkin syystä, että hyvinvoinnin käsitykset yksilötasoisesti ovat niin moninaisia. Vastauksista nousi esiin toive, että työhyvinvoinnille tarvitaan oma paikka ja aikaa sen lähempää tarkastelua varten. Aikaa työhyvinvoinnista puhumiselle ja sen kehittämiseksi toivottiin siitäkin syystä, että kaikilla työyhteisön jäsenillä olisi mahdollisuus osallistua ja saada äänensä kuuluviin tasapuolisesti. Osassa vastauksia nousi esiin, että työyhteisön eli tiimin iso koko oli este sille, että jokainen työntekijä saisi mahdollisuuden tuoda ajatuksiaan esille sille varatun ajan puitteissa.

”Tiimeissä on sellainen tietotulva ja paljon asiaa kaikilla. Meillä on iso tiimi ja se ei ole helppoa saada ääntänsä kuuluviin.” H4

Osalla vastaajilla oli valmiita ehdotuksia mistä tila keskustelulle ja kehittämiselle löytyisi. Ryhmäkehityskeskustelut tuotiin esiin mahdollisuutena pohtia yhteisesti mitä osaamista esimerkiksi tiimi tarvitsee suoriutuakseen työtehtävistään paremmin työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastauksissa toivottiin tiimin rakenteisiin kohtaa missä on oma paikkansa työhyvinvoinnille ja jokaiselle työntekijälle toivottiin rohkeutta tuoda esiin asioita, jotka aiheeseen kokee liittyvän.

Paneutuminen asiaan ja sen ajankohtaisuuteen herätti paljon keskustelua. Haastatteluiden aikana esiin nousi monia tekijöitä, jotka ovat arjen työkiireessä jääneet huomioimatta työhyvinvointiin liittyvinä asioina. Työntekijän oma vastuu nousi esille myös työhyvinvoinnin kehittämisessä. Vastauksissa ilmeni, että vaikka työhyvinvoinnin kehittäminen on yhteinen asia, niin yksittäisen työntekijän ajatuksia olisi tärkeä saada esiin hyvissä ajoin. Esimiehen rooli tässäkin korostui.

”Kyllä meidän alalla vedotaan paljon siihen keskustelutaitoon. Ääneen sanominen ja asioiden esiin tuominen vaikka esimiehelle vie asioita jo eteenpäin.” H7

Kysymykseen miten työhyvinvointia voisi kehittää tehostetun perhetyön osalta nosti esiin asiakastyön ääneen pysähtymisen tarpeen. Vastauksissa nousi esiin, että työnohjaus ja työyhteisössä käytössä olevat case-keskustelut asiakastilanteista nähtiin erittäin tärkeinä ja niitä toivottiin tulevaisuudessa myös enemmän.

”Toivoisin, että sellaisia foorumeita olisi enemmän, missä puhuttaisiin aidosti ja ihan vaan itse asiakastyöstä.” H8

Työnohjaus ja sen riittävyys tällä hetkellä nostatti keskustelua. Vastauksista nousi esiin suora toive organisaatiolle työnohjaukseen budjetoitujen määrärahojen lisäämisestä ja siihen miten annetut määrärahat jakautuvat tasapuolisesti organisaatiossa. Vastauksissa nousi esiin, että työyhteisön suuruus tulisi vastaajien mielestä huomioida budjetoinnissa.

Työhyvinvoinnin kehittämisen ja työn ilon lisäämisen tueksi vastauksissa nousi esiin, että arki työhön tulisi saada myös kohtia missä voisi miettiä onnistumisia ja tuoda positiivisia asioita enemmän esille. Onnistumisen jakaminen muille nähtiin lisäävän myös arvostuksen tunnetta ja kokemusta siitä, että tehdyllä työllä on merkitystä sekä vaikutusta. Tärkeäksi koettiin myös se, että jokainen työntekijä haastaisi itsensä miettimään mistä tekijöistä työhyvinvointi itselleen koostuu ja miten sitä voi viedä eteenpäin.



## 6 Johtopäätökset

### 6.1 Työhyvinvoinnin tekijät lastensuojelun perhetyössä

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön tulosten johtopäätökset ja kehittämisen kohteet, joihin paneutumalla työntekijän kokemaa työn iloa ja työhyvinvointia voidaan edistää. Opinnäytetyön tuloksista nousi esiin paljon tekijöitä, jotka vaikuttavat työhyvinvointiin. Aineistosta ja teemoista nousseet pääkohdat jaotellaan tutkimusongelmien alle opinnäytetyön kehittämistavoitteiden näkökulmasta. Ensimmäisen tutkimusongelman tarkoitus oli löytää työhyvinvointia tukevia jo olemassa olevia tekijöitä.

Organisaatio edisti työhyvinvointia tarjoamalla monipuolista koulusta ja mahdollisuuksia itsensä kehittämiseen. Haastateltavien kokemus oli, että osaamisen ylläpitoon oli tarvittavia väyliä ja ne koettiin hyviksi. Organisaatio mahdollisti näin itsensä toteuttamisen tarvetta tarjoamalla monipuolisia koulutusmahdollisuuksia. Turvallisuuden tarvetta organisaatio vahvisti tarjoamalla työn tekemisen tueksi mahdollisuuden työparityöskentelyyn. Työparityöskentely nousi haastatteluissa esiin työhyvinvointia sekä työturvallisuutta tukevana asiana. Työparityöskentely nähtiin myös asiakaslähtöisenä tapana tehdä työtä ja sillä pystyttiin turvaamaan asiakkaan- ja työntekijän oikeusturva, kun työskennellään lastensuojelun kentällä. Asiakkaan kanssa käydyillä keskusteluilla oli useampi kuulija työparityöskentelyn kautta.

Johtamisen merkitys omaan työhyvinvointiin oli vahvasti sidoksissa esimieheen. Ylempien johdotoportaiden ei nähty olevan niin sidoksissa omaan koettuun työhyvinvointiin kuin lähiesimiehen. Haastateltujen mielestä työyhteisön nykyinen esimies koettiin turvalliseksi ja helposti lähestyttäväksi. Lähiesimiehen rooli oli iso, kun haastateltavien kanssa keskusteltiin keinoista, joilla työhyvinvointia tuetaan. Lähiesimiehen toiminta koettiin arvostuksen tunnetta lisäävänä tekijänä erityisesti siksi, että työntekijän kohtaamiselle ja kuulluksi tulemiselle oli mahdollisuus sekä aikaa. Luottamusta haastateltavilta löytyi siihen, että esimies puuttuu tarvittaessa tilanteisiin niissä kohdissa, kun omassa työhyvinvoinnissa alkaa näkymään alenemista. Vuosittaiset kehityskeskustelut nähtiin paikkana, jossa pystyttiin käymään läpi seuraavan kauden tavoitteita ja arvioimaan omaa tilannetta myös työhyvinvoinnin näkökulmasta. Sinisalmaleen (2011) työhyvinvointitutkimuksen tutkimustulokset ovat osoittaneet, että yksi tärkeä työhyvinvoinnin osatekijä on johtaminen. Opinnäytetyön tuloksissa tämä näkyi selkeästi.

Työyhteisö koettiin haastattelujen perusteella työhyvinvointia edistäväksi asiaksi. Vastauksissa nousi selkeä arvostus nykyistä työyhteisöä kohtaan. Työyhteisö koettiin turvalliseksi ja siellä vallitseva kannustava sekä hyvä ilmapiiri vastasi hyvin liittymisen, turvallisuuden ja arvostuksen tarpeisiin. Oksasen (2009) tutkimuksessa sosiaalinen pääoma parantaa työntekijän terveyttä ja hyvinvointia. Opinnäytetyön tulokset nähtiin samansuuntaisina eli työyhteisöstä

nouseva sosiaalinen pääoma edisti kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Pekkarisen (2018) tutkimuksessa on nostettu esiin työyhteisön merkitys koettuun työhyvinvointiin erittäin suureksi ja näin myös opinnäytetyön tulokset tukevat tätä lopputulemaa.

Työn rakenteet ja erityisesti työ itsessään nousi esiin merkittävänä työhyvinvointia ja työn iloa lisäävänä tekijänä. Vapaus suunnitella ja toteuttaa työtä haluamallaan tavalla oli voimavaroja ja työhön sitoutumista edistävä tekijä. Haastatteluissa nousi esiin, että työ koettiin merkityksellisenä ja asiakaskohtaamiset toimivat työn iloa selkeästi edistävinä elementteinä. Kaikki haastateltavat kokivat tekevänsä tärkeää ja vaikuttavaa työtä, jolla on merkitystä myös yhteiskunnallisella tasolla. Haastatellut kuvailivat joka päivän olevan erilainen kohtaamisineen, mikä nosti työn mielekkyyttä vastauksissa. Luottamuksellisen asiakassuhteen syntyminen ja tehdystä työstä saatu palaute työn kohteelta eli asiakkaalta vahvisti selkeästi haastateltujen arvostuksen tarpeen toteutumista.

Työntekijän itse nähtiin olevan iso osatekijä kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin toteutumisessa. Haastatteluissa kysyttiin, miten työntekijä näkee itsensä ja roolinsa työhyvinvoinnin eteenpäin viejänä. Kaikissa vastauksissa nousi esiin työntekijän oma vastuu oman hyvinvointinsa ylläpitäjänä. Omasta hyvinvoinnista huolehtiminen mahdollisti sen, että jaksamista löytyi siihen, että pystyi huolehtimaan myös muista. Haastatteluista nousi esiin, että monet työhyvinvointia tukevat tekijät olivat yhteydessä toisiinsa ja yksittäisistä tekijöistä syntyi kokonaisvaltainen työn ilon kokemus.

Toisessa tutkimusongelmassa selvitettiin mitkä tekijät estävät kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin toteutumista. Vastauksissa nousi esiin, että useat seikat samanaikaisesti koetaan työhyvinvointia edistäviksi sekä estäviksi tekijöiksi. Seuraavissa kappaleissa pyritään nostamaan esiin erityisesti niitä kohtia mitkä jatkossa tarvitsevat tarkempaa tarkastelua ja avaamista kehittämisen näkökulmasta.

Organisaation merkitys työhyvinvointia estävänä tekijänä nousi vastauksissa esiin kohdissa, joissa puhuttiin palkitsemisesta, palkkauksesta ja tehdyn työn laadun ja työn vaikuttavuuden tutkimisesta ja sen esille tuomisesta. Haastatteluissa vastaajilta kysyttiin, miten he kokevat saavansa arvostusta ja palautetta tehdystä työstä. Arvostuksen tunne nousi esiin, kun puhuttiin palkkauksesta ja siitä millaisena yhteiskunnallisesti merkittävästä työstä oli vastaajien mielestä kyse. Palkkaus nousi esiin useissa vastauksissa, mutta arvostuksen merkitys nähtiin muutamissa vastauksissa paljon syvemmin kuin pelkästään kertapalkkiona tai maksettuna korvauksena. Arvostuksen tunteeseen vaikutti paljon se, miten palautetta ja arvostusta toivottiin annettavan koko ammattikunnalle. Tehdyn työn vaikuttavuuden nostamista esiin yleisessä keskustelussa ja organisaation tasolla toivottiin olevan enemmän.

Arvostuksen tunne nousi esiin myös kohdissa, joissa puhuttiin syrjinnästä- ja epätasa-arvoisesta kohtelusta. Vastauksissa nousi esiin, että oman työkokemuksen tuomaa tietoa ja taitoa

ei hyödynnetty tarpeeksi. Menetelmäosaamisen ja hiljaisen tiedon välittämiselle eteenpäin ei osassa vastauksissa koettu olevan tarpeeksi aikaa eikä oikeaa paikkaa. Haastatteluista nousi esiin toive, että organisaation tulisi tarjota työntekijöille nykyistä enemmän mahdollisuuksia ja aikaa työn kehittämiseen ja lisätä resursseja TYHY-toimintaan. Kunta 10 - tutkimusten (2018) tulokset olivat nostaneet esille, että syrjäytymisen tunne oli lisääntynyt aikaisemmista vuosista. Opinnäytetyön tulokset olivat samansuuntaisia eli osassa vastauksia nousi esiin arvoituksen puutteesta noussut syrjinnän kokemus.

Työyhteisön merkitys korostui tuloksissa kaikissa vastauksissa. Haastatteluissa ilmeni, että työyhteisöllä oli erittäin suuri merkitys työhyvinvoinnin kannalta, mutta samalla nousi esiin, että työyhteisössä on tekijöitä, jotka toimivat estävinä tekijöinä. Vastauksista oli pääteltävissä, että työyhteisöön tarvittaisiin yhteisiä pelisääntöjä. Pelisääntöjen merkitys nousi esiin erityisesti työn rakenteisiin kuuluvissa työyhteisön tiimeissä. Vastauksissa nousi esiin, että nykyisellään kaikkien työyhteisön jäsenten ääni ei välttämättä tullut kuulluksi. Kunta 10- tutkimuksen (2018) tuloksissa oli noussut esiin, että syrjinnän kokemukset työntekijöillä olivat lisääntyneet. Yhteisten pelisääntöjen puuttuminen ja yhteisten arvojen selkeyttäminen nousi esiin opinnäytetyön vastauksissa ja sillä voidaan katsoa olevan yhteys Kunta 10- tutkimuksen (2018) tuloksiin mahdollista syrjintää aiheuttavana tekijänä.

Haastatteluissa nousi esiin, että työn rakenteissa ja työssä itsessään oli tekijöitä, jotka selkeästi estivät työhyvinvoinnin toteutumista. Keskustelua haastateltavissa nostatti työparien määrä. Työparityöskentely nousi vahvasti esiin työhyvinvointia edistävänä tekijänä, mutta vastauksissa se ilmeni osalla haastatelluista estävänä tekijänä. Syy tähän löytyi työparien määrästä. Osalla työparien määrä vaikutti työhallintaan kielteisesti. Osassa vastauksia nousi esiin, että mitä suurempi oli työparien määrä, sitä vaikeampaa oli suunnitella ja toteuttaa työtä tavalla, joka olisi työhyvinvointia tukeva elementti. Haasteet nousivat erityisesti kalenteroinnissa ja työn suunnittelussa. Monen eri henkilön kalenterien yhteensovittaminen koettiin vaikeaksi ja vaikutti myös itse työn toteuttamiseen haasteellisesti.

Haastatellut kokivat, että välillä oli jouduttu tilanteisiin, joissa yhteistä aikaa työparin kanssa ei löytynyt asiakkaalle silloin kun oli suunniteltu tai sille olisi ollut tarvetta. Silloin jouduttiin käymään keskustelua työn priorisoimisesta eikä asiakastapaamista pystytty välttämättä pitämään yhdessä työparin kanssa vaan se oli tehtävä yksin. Vastauksissa nousi esiin, että yksin asiakastyötä tehdessä oli haasteellista saada tarvittava työn tuki eri tavalla, kuin jos se toteutettaisiin yhdessä työparin kanssa. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin, että tilanteet, joissa työtä olisi jouduttu tekemään yksin olivat harvinaisia.

Pääsääntöisesti vastauksista nousi esiin, että asiakkaalle tarjottava työ toteutettiin työparin kanssa, vaikka se saattoi lisätä omaa työn kuormitusta heikentävästi. Asiakkaalle tarjottava yhteinen aika löytyi esimerkiksi varsinaisen työnajan ulkopuolta eli työpäivää venytettiin tai

asiakastapaamisia kerääntyi yhdelle päivällä useita, jotta tarvittavat tapaamiset eri työparien kanssa saadaan toteutettua. Kunta 10 - tutkimuksen (2018) tuloksissa ilmeni, että työn kuormitus tekijät nousivat esiin huolestuttavana tekijänä vastauksissa. Työn kuormittavuus näytetään opinnäytetyön tuloksissa olevan osaltaan sidoksissa vastauksissa nousseisiin työhyvinvointia estäviin tekijöihin työn rakenteiden sisällä. Pekkarisen (2018) tutkimuksessa työn kuormittavuuden tekijät liittyivät ajanpuutteeseen ja työntekijöiden riittämättömyyteen mitoitukseen. Tämä vahvistuu opinnäytetyön tuloksissa erityisesti ajanpuutteen kohdalla.

Työn kuormittavuuden tekijät nousivat haastatteluissa esiin kohdassa, jossa kysyttiin työtiloista. Työtiloista johtuva työrauhan puuttuminen koettiin vastauksissa selkeästi työhyvinvointia estäväksi. Osa haasteltavista koki, että työtilojen rauhattomuus vaikutti työprosessien eli esimerkiksi kirjallisten töiden toteuttamiseen ja niiden viemistä loppuun asti suunnitellusti. Osassa vastauksissa nousi esiin myös se, että fyysisten työtilojen sijaitseminen erillään muusta työyhteisöstä heikensi työn sujuvuuden kokemusta sekä yhteisöllisyyttä ja sillä oli selkeä vaikutus koettuun työhyvinvointiin.

Haastattelussa kysyttiin haasteltavien kokemuksia uhka- ja vaaratilanteista. Uhka- ja vaaratilanteita oli koettu, mutta niiden raportointiin asti mennyt määrä oli vähäinen. Uhka- ja vaaratilanteiden määritelmä piti myös sisällään yksilökohtaisia näkemyseroja. Kunta 10 - tutkimuksen (2018) ja Pekkarisen (2018) tutkimusten tulokset tuovat esiin huolestuttavan kasvun kunta-alan työntekijöiden kokemien uhka ja vaaratilanteiden kohdalla. Opinnäytetyön tulokset olivat ristiriidassa aikaisempiin tutkimuksiin, koska vastausten perusteella haasteltavat eivät nostaneet esille merkittävää huolta uhka- ja vaaratilanteiden kokemisesta. Tähän osaltaan vaikutti haastatteluista esiin nousseet vastaukset sekä pohdinnat siitä, mitä uhka- ja vaaratilanteet pitävät sisällään. Vastauksissa nousi esiin selkeä tarve nostaa yleiseen keskusteluun turvallisuuden merkitystä ja sitä mitä se pitää sisällään. Tarkennusta ja keskustelua toivottiin siihen, mitä ovat uhka- ja vaaratilanteet työpaikalla

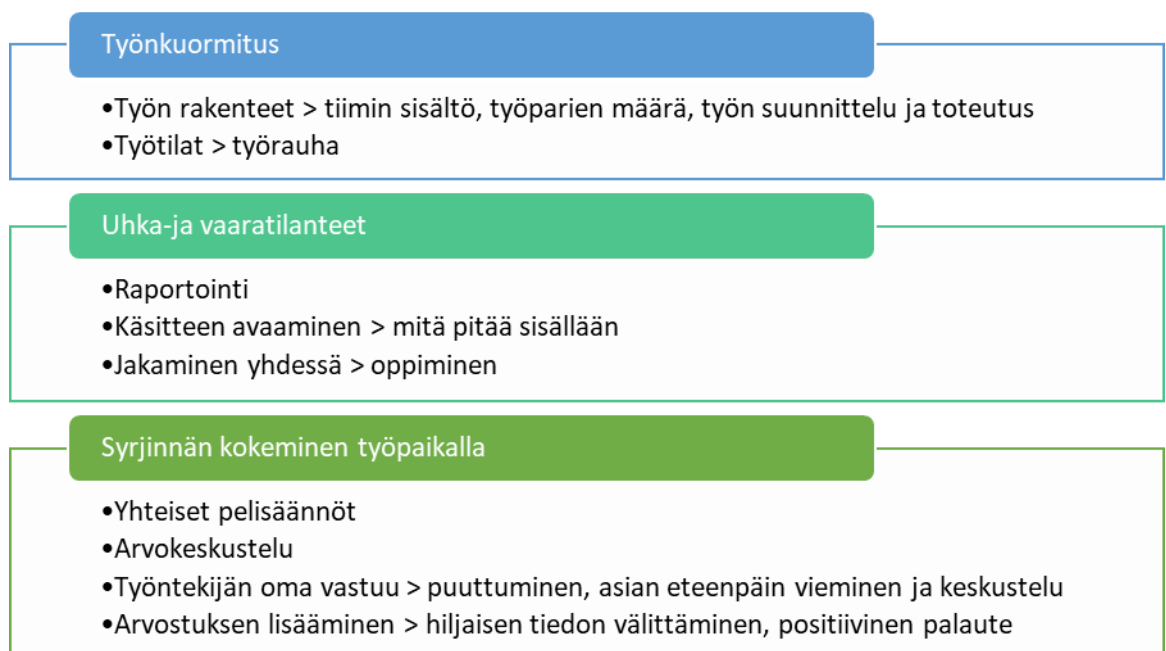
## 6.2 Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet ja suunnitelma

Työhyvinvoinnin kehittämiseksi on selkeä tilaus ja toive tutkimuksessa työyhteisössä. Työn vaatimusten ja haasteellisuuden kasvaminen nousi kaikissa vastauksissa esiin. Valmistautuminen ennaltaehkäisevästi pysähtymällä työhyvinvoinnin kehittämiskohteiden äärelle nähtiin erittäin tärkeänä. Kaikissa vastauksissa toivottiin enemmän aikaa ja oikea paikka työhyvinvointiin liittyvien asioiden käsittelyyn. Vastauksista oli pääteltävissä, että työntekijät itse ovat valmiita kehittämiseen, mutta siihen tarvitaan myös organisaation tuki, jotta päästään asiassa eteenpäin suunnitellusti ja oikea-aikaisesti. Aikaa ja tilaa kehittämiseksi on järjestettävä tarpeeksi.

Tuloksista on pääteltävissä, että työn rakenteissa ja työyhteisössä on tekijöitä, jotka samanaikaisesti edistävät, että estävät kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Opinnäytetyön pohjana on käytetty Kunta 10- tutkimuksen (2018) tuloksia. Tuloksista työyhteisö nosti lähempää tarkastelua ja työstämistä varten tuloksista kolme kohtaa, jotka olivat *työn kuormittavuus, väkivalta- ja uhkatilanteiden kokeminen työssä sekä syrjinnän kokeminen työpaikalla*. Kehittämisen kohteet on aseteltu näiden teemojen alle ja kehittämisen kohteet ovat nousseet aineistosta itsestään.

Opinnäytetyön tuloksista on pääteltävissä, että työyhteisön esiin nostamat kohdat ovat ajan-kohtaisia ja pitävät sisällään tekijöitä, jotka tarvitsevat lisätarkastelua. Tuloksista on tunnistettavissa psykososiaalisia kuormittavuusustekijöitä. Näitä psykososiaalisia kuormitustekijöitä ovat organisaatio, työjärjestelyt ja työympäristö, työyhteisö ja sen vuorovaikutuksen piirteet.

Opinnäytetyöntekijä on tehnyt johtopäätöksensä tulosten perusteella ja seuraavassa taulukossa on luokiteltuna kolme työyhteisön esiin nostamaan pääkohtaa ja niiden alle on listattu ne kehittämiskohteet, jotka tarvitsevat jatkossa suunnitelmallista työstämistä sekä kehittämistä työhyvinvoinnin eteenpäin viemiseksi.



Kuvio 4: Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet

Kuviossa 4 on esitetty pääkohdat, jotka työyhteisö nosti Kunta 10- tutkimuksen (2018) tuloksista tarkempaa tarkastelua varten esiin ja näiden alle kehittämistoimenpiteitä tarvitsevat kohdat.

Työn kuormituksen alta löytyy kaksi tarkempaa tarkastelua vaativaa kohdetta työn rakenne ja työtilat. Ensimmäisessä kohdassa tiimin rakenteisiin toivottiin enemmän aikaa asiakasasioille ja työhyvinvointi keskustelulle. Työparien määrä nousi merkittävänä kehittämisen kohteena esiin ja sillä on suora vaikutus myös työn suunnitteluun ja toteutukseen. Toisessa kohdassa työtilat tarvitsevat myös tarkastelua ja toimenpiteitä, jotta työrauha voidaan taata kaikille tasapuolisesti. Uhka- ja vaaratilanteiden avaamista, niiden raportointi eteenpäin ja yhteistä keskustelua ja jakamista tilanteista tulisi jatkossa olla enemmän. Syrjinnän kokemuksen käsittely vaatii yhteisiä pelisääntöjä, arvokeskustelua ja jokaisen työntekijän omaa vastuuta puuttua epäkohtiin ja viedä niitä eteenpäin. Arvostuksen tunteen lisäämisen tulisi kiinnittää myös huomiota ja miettiä keinoja, miten sitä pystyttäisiin lisäämään ja vahvistamaan.

Työyhteisöllä on mahdollisuus jatkossa työstää suunnitelmallisesti aiheita niille varatuissa kohdissa eli tiimeissä ja kehittämispäivillä. Kehittämislle ja yhteiselle keskustelulle on tila viikoittain pidettävissä tiimeistä, jos sille varataan tarvittava aika ennakoon. Käsiteltävä aihe päätetään myös ennakoon ja näin mahdollistetaan jokaiselle työyhteisön jäsenelle mahdollisuus ennakoon pohtia aihetta ja sen merkitystä itselleen. Kuukausitasolla tiimien kesto-aikaa pidennetään tarvittavat kerran, jotta asioita voidaan käsitellä rauhassa muiden käsiteltävien asioiden jälkeen. Kehittämispäivien sisältö suunnitellaan kehittämisteemojen mukaisesti ja tehdään ennakoon suunnitelma, miten aiheita käsitellään. Tarvittaessa kokopäiväisten kehittämispäivien sijasta voi pitää puolen päivän pituisia kehittämispäiviä useammin. Käsitellyt asiat saavat aikaa kehittyä ja mahdollisille käyttöön otettaville muutoksille jää paremmin aikaa tarttua työn käytänteisiin.

### 6.3 Opinnäytetyön eettisyys ja luotettavuus

Opinnäytetyön aihe ja tarkoitus on esitelty työryhmälle suullisesti ja työryhmä on ollut sitoutunut työskentelyyn. Tutkimukseen osallistuvia työntekijöitä on informoitu sekä suullisesti että kirjallisesti ennen haastatteluja. Haastateltavilta on kirjallinen suostumus haastatteluun osallistumisesta. Opinnäytetyön on tarkoitus olla hyödynnettävissä työyhteisössä ja tulokset toimivat työhyvinvoinnin kehittämisen apuna. Opinnäytetyön tuloksilla on tarkoitus tuoda esiin selkeitä näkemyksiä työhyvinvoinnin kehittämisen tarpeista ja niistä työhyvinvoinnin osa-alueista, joissa työntekijät kokevat kehittämisen tarvetta.

Tutkimusetiikan perusteisiin kuuluu se, että tutkittaville, olivat he yksityishenkilöitä tai organisaatio tulee mahdollistaa anonyyminä pysyminen valmiissa tutkimuksessa. Anonymiteetin säilyttämisellä on selkeitä hyötyjä myös tutkimuksen kannalta. Asioiden käsittely mahdollistuu paremmin, kun anonymiteetillä annetaan vapaus tuoda esiin arkojakin aiheita. Se lisää

myös tutkimuksen objektiivisutta, kun ristiriitoja herättävien asioiden käsittely helpottuu. Lupaus anonymiteetistä rohkaisee puhumaan rehellisesti ja suoraan ja näin helpottaa tutkimuksen kannalta oleellisten tietojen keräämistä. (Mäkinen 2006, 114-115.)

Tässä opinnäytetyössä haastatteluihin osallistuvilta työntekijöiltä ei kerätty yksityiskohtaisia tunnistetietoja. Opinnäytetyön tekijä on ollut sitoutunut työskentelyssä säilyttämään ja huolehtimaan aineistosta niin, että se ei päädy ulkopuolisten käsiin. Aineisto on analysoitu niin, että haastateltavien anonymiteetti on säilynyt koko ajan myös tulosten esittelyssä ja tulosten valmistumisen jälkeen aineisto on tuhottu asianmukaisesti hävittämällä.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta määriteltäessä nousee esille näkemys objektiivisesta tiedosta ja totuudesta. Puolueettomuus nousee esiin erityisesti niissä tilanteissa, joissa tutkijan on tarkoitus ymmärtää ja kuulla tiedonantajaa. Tiedonantajan kertomukseen voi tällöin vaikuttaa tutkijan oma tausta, jolloin se voi vaikuttaa tutkimustuloksiin. (Tuomi & Hirsjärvi 2009, 134-136.)

Opinnäytetyön tekijä toimii työntekijänä tutkitussa työyhteisössä. Opinnäytetyön tekijä on pyrkinyt tutkimuksessa säilyttämään puolueettomuuden niissä tilanteissa, joissa on ollut tarkoitus ymmärtää ja kuulla haastateltavia. Opinnäytetyöntekijä on pyrkinyt huomioimaan oman tutkija kehyksenä suhteessa tutkittuun työryhmään erityisesti analyysi vaiheessa ja tutkimustulosten esittelyssä.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkijalla on vastuu luotettavuustarkastelusta. Tutkija vastaa tutkimuskysymysten määrittämisestä, laatii haastattelukysymykset ja kenelle ne kohdennetaan. Tutkija tekee päätöksen analyysimetodista ja tekee tulkinnan tuloksista. Raportointi vaiheessa tutkija pystyy tarjoamaan dokumentoinnin avulla lukijalle mahdollisuuden arvioida, onko tutkijan käsitys tutkittavasta ilmiöstä lukijan näkökulmasta uskottava. (Valli & Aaltola 2015, 86-87.)

Mäkisen (2006) mukaan tutkimuksessa täytyy aina toimia avoimesti. Tutkimusprosessin kuvaus ja valittujen metodien avaaminen on osa läpinäkyvyyttä ja luotettavuutta. Kattava dokumentointi opinnäytetyöstä ja tutkimuksen aikana tehdyistä ratkaisuksista ovat edellytyksinä luotettavuuden arvioimiseksi. Kirjoittaja on vastuussa nimissään kirjoitetusta tekstistä. Tämä tarkoittaa myös käytettyjen viittausten ja lähteiden luottamuksellisuutta. Tässä opinnäytetyössä on avattu auki ja perusteltu valitun teoriapohjan sekä tutkimusmetodien käyttö kattavasti. Lähteiden hankinnassa ja käytössä on pyritty käyttämään tarkkuutta sekä pyritty varmistamaan viitteiden käyttö ohjeiden mukaisesti.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereiksi voidaan nostaa dokumentaation, luotettavuuden ja puolueettomuuden lisäksi tutkimuksen vahvistettavuuden ja saturaation. Tutkimuk-

sen vahvistettavuus voidaan tehdä niin, että aineiston käy läpi henkilöt, jotka ovat osallistuneet itse tutkimukseen. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt voivat vahvistaa tutkijan tulkinnan ja tutkimuksen tuloksen ja näin voidaan todeta, että tutkimus on luotettava tutkittavan näkökulmasta. (Kananen 2014, 150-152.)

Tämä opinnäytetyön tulokset on esitelty tutkimukseen osallistuneille työntekijöille ja lähiesimiehelle ennen opinnäytetyön lopullista palautusta. Tutkittavilla on ollut mahdollisuus kommentointiin tutkimustuloksista. Tämä on mahdollistanut opinnäytetyön tulosten vahvistamisen eli joku muu, tässä tapauksessa tutkitun työyhteisön jäsenet ovat vahvistaneet tutkimustulosten paikkansapitävyyden. Opinnäytetyön tulokset on esitelty sähköisesti työyhteisölle huhtikuussa 2020. Valtakunnallinen poikkeustila kevään 2020 aikana on johtanut siihen, ettei tuloksia päästy käymään läpi yhteisessä tapaamisessa niin kuin oli alustavasti suunniteltu.

Haastatteluihin osallistuneilta nousi palautteena esiin se, että työhyvinvoinnin merkitys ja siitä huolehtimisen tärkeys on noussut keskusteluihin nyt enemmän ja se on huomioitu myös lähiesimiehen toimesta. Itse opinnäytetyön tulokset koettiin selkeinä ja tunnistettavina kehittämiskohteita. Opinnäytetyö prosessin aikana keskusteluihin on noussut teemoja kehittämisasioista ja niitä on käsitelty tiimitasolla. Turvallisuutta ja työyhteisön pelisäännöt on jo otettu työstämisen alle suunnitelmallisesti esimiehen johdolla.

Saturaatiolla tutkimuksessa on se merkitys, että sillä voidaan osoittaa eri lähteistä esitettyjen tutkimustulosten toistuvuus. Tällöin puhutaan kylläntymisestä. Kun vastauksista ei nouse uutta tietoa, on tutkija saavuttanut riittävän kylläntymispisteen eli saturaation. (Kananen 2014, 152-154.) Opinnäytetyön aineisto hankittiin teemahaastatteluilla. Opinnäytetyön tekijä teki muistiinpanoja haastattelujen aikana sekä litteroi aineiston aina haastattelujen jälkeen. Litteroinnin aikana opinnäytetyön tekijä teki jo alustavaa teemoittelua. Näin pystyttiin tekemään havainto aineiston toistumisesta eikä lisähaastateltaville nähty tarvetta. Tutkimustuloksista löytyi samankaltaisuuksia aikaisemmin aiheesta tehtyihin tutkimuksiin.

Opinnäytetyön tutkimustulokset voidaan liittää teoriapohjassa käytettyyn aineistoon ja aikaisempiin tutkimuksiin työhyvinvoinnista. Opinnäytetyössä esitetty teoriapohja tukee opinnäytetyön tuloksia. Opinnäytetyön prosessi on kirjoitettu auki ja tutkimusmenetelmä on perusteltu. Luotettavuutta parantaa tulosten esittely tutkittavalle kohteelle sekä kommentointi mahdollisuus epäkohdista ennen tulosten virallista julkaisua. Näin voidaan todeta, että opinnäytetyössä toteutuu validiteetti ja reliabiliteetti.

## 7 Pohdinta

Tulokset osoittivat, että haastateltujen mukaan työhyvinvointi nähdään kokonaisvaltaisena käsitteenä ja siihen vaikuttavat monet tekijät. Tulosten mukaan vastuu työhyvinvoinnin



eteenpäin menemisestä jakautui haastateltavien mukaan monelle eri taholle eikä yksittäinen taho voinut olla vastuussa työhyvinvoinnin toteutumisesta. Mankan (2011) kokonaisvaltaisen työhyvinvoinnin mallissa tuodaan myös esille, se ettei työhyvinvointi koskaan ole yhden tekijän varassa vaan kaikki osatekijät vaikuttavat kaikkeen. Yksilö eli työntekijä on itse isossa roolissa ja asenne, jolla hän katsoo omaa sekä ympäröivää elämäänsä vaikuttaa koettuun kokemukseen hyvinvoinnista. Ojala ja Ahonen (2005) ovat todenneet, että koetun psykologisen pääoman kautta rakentuu yksilötason työhyvinvoinnin käsitys.

Kun opinnäytetyön tuloksia verrataan aikaisempiin tutkimuksiin työhyvinvoinnista, voidaan löytää samankaltaisuuksia. Aikaisemmissa työhyvinvointiin liittyvissä tutkimuksissa Sinisammal (2011) on tuonut tutkimustuloksissaan esiin, että tärkeimpiä työhyvinvointiin liittyviä tekijöitä on työntekijä itse. Tämän opinnäytetyön jokaisessa vastauksessa nousi esiin yksilön eli työntekijän oma asennoituminen ja vastuunottaminen hyvinvoinnistaan. Ilman oikeanlaista, avointa vastaanottoa eivät ulkopuoliset tekijät pysty vaikuttamaan yksilön asenteisiin. Työntekijän oma asenne vaikuttaa siis suoraan siihen, miten hän kokee omaan työhyvinvointiinsa vaikuttavat tekijät.

Sinisammaleen (2011) tuloksissa nousi esiin, että tärkeäksi työhyvinvoinnin osa-alueeksi nousi myös työyhteisö ja sen tuoma sosiaalisen pääoman tuki. Kaikkien työntekijöiden sitoutuessa toimimaan työyhteisössä sovittujen pelisääntöjen mukaan mahdollistaa se turvallisen kanssa käymisen ja vahvistaa avointa vuorovaikutusta. Jokaisen yksilön on siis sitouduttava ja asennoiduttava itse pohtimaan omaa toimintaansa. Näin voidaan jatkossa varmistaa liittymisen tarpeen vahvistuminen, jota tarvitaan työyhteisön yhteishengen tukemiseen. Rauramon (2004) mukaan työntekijän tulisi vaalia ihmissuhteitaan niin työ- kuin yksityiselämässäänkin. Yksilö voi hyvin, kun ympärillä on arvostava ja turvallinen työyhteisö. Opinnäytetyön vastausten perusteella työyhteisössä voidaan hyvin, mutta yhteisiä pelisääntöjä ja kehitysmuutoksia tarvitaan, jotta myös jatkossa päästään hyviin tuloksiin ja ihmiset sitoutuvat toimimaan yhteisen hyvän eteen.

Työyhteisössä tulisi harjoitella dialogisuutta ja panostaa vastakkainasettelun sijaan rakentavaan yhteistyöhön. Jokaisen työntekijän tulisi pystyä kehittämään työyhteisötaitojaan ja näin edistämään omaa ja työpaikkansa hyvinvointia. Työhyvinvointi lisää voimavaroja yksilö- ja työyhteisötasolla, mikä heijastuu myönteisesti työn tuottavuuteen, asiakassuhteisiin sekä työn ulkopuoliseen elämään. Voimavaroja voidaan ja kannattaa kehittää systemaattisesti ja määrätietoisesti, jotta positiivinen muutos saadaan toteutumaan. (Hakala ym. 2010, 67.)

Organisaatio on isossa asemassa työhyvinvoinnista ja sen kehittämisestä puhuttaessa. Mankan (2011) työhyvinvoinnin tekijöissä organisaatiolla on iso merkitys mahdollistaa jatkuva kehittyminen. Opinnäytetyön tuloksissa organisaation merkitys työhyvinvoinnin mahdollistajana nousi esiin juuri siinä, että se tarjosi monipuolisia koulutusmahdollisuuksia ja itsensä kehittämisen

paikkoja. Koulutusmahdollisuudet nostettiin esiin merkittävänä tekijänä, kun puhuttiin siitä, miten organisaatio vaikuttaa koettuun työhyvinvointiin. Rauramon (2004) työhyvinvoinnin portaissa esiin tuoma viides porras eli itsensä toteuttamisen tarve mahdollistuu työyhteisössä, koska organisaatio selkeästi tukee uuden oppimisessa ja itsensä kehittämisessä.

Työntekijät itse kokivat vahvasti tarvetta päivittää osaamistaan muuttuvan työn ja sen mukanaan tuomiin haasteisiin paremmin vastaaviksi. Jatkuva oppimista arvostettiin, mutta aina hankittua osaamista ei pystytty käyttämään arkityössä. Tutkitusta työyhteisöstä löytyi monipuolista menetelmäosaamista ja sen käyttämistä jatkossa suunnitellummin nousi esiin toiveena organisaatiolle. Oman menetelmäosaamisen ja taitojen hyödyntäminen monipuolisemmin käytännön työssä nähtiin arvostuksen tunnetta vahvistavana tekijänä.

Organisaatiolta toivottiin lisää resursseja oman työn kehittämiseen ja siihen, että työyhteisöllä olisi mahdollisuus viettää aikaa enemmän yhdessä työn kehittämisen tilaisuuksissa, jotta asioiden äärelle päästäisiin paremmin. Epäitsekkyys vastuksissa oli silmiin pistävä ja asiat, joilla organisaatio voisi parantaa yksilökohtaisesti arvostuksen tunnetta olivat pieniä. Yhteinen aika työyhteisön kanssa, jossa voitaisiin keskustella onnistumisista, jakaa hiljaista tietoa ja suunnitella omaan työtänsä vastaamaan paremmin kasvaviin haasteisiin oli toiveina useissa vastauksissa.

Martela ja Jarenko (2014) puhuvat sisäisestä motivaatiosta, joka rakentuu omaehtoisuudesta, kyvykkyydestä ja yhteisöllisyyden kokemuksista. Omaehtoisuus tarkoittaa, että työssä voi hyödyntää valinnan- ja toiminnanvapautta eli työntekijä pystyy vaikuttamaan ja suunnittelemaan työnsä sisältöä. Kyvykkyys nousee tunteesta, että aikaansaannoksista ja uuden oppimisesta. Kyvykkyyttä voidaan tukea palautejärjestelmillä ja osaamisen ylläpidolla sekä kehittämisellä. Yhteisöllisyys kumpuaa tunteesta, että saa olla osa välittävää yhteisöä ja pystyy toimimaan siellä muiden hyväksi. Työyhteisössä on tärkeää, että mahdollistetaan yhdessä oloa, jolla mahdollistetaan tiedon jakamista.

Tehty työ ja asiakaskohtaamiset tuottivat eniten työn ilon kokemuksia vastauksissa. Mahdollisuus tehdä ja suunnitella työtään omien vahvuuksien kautta ja asiakkaan tarpeita kuunnellen tuotti sellaista arvostusta, joka ruokki sisäistä motivaatiota. Ylhäältä päin tulevat rajaukset työn määrällisistä tavoitteista koettiin raskaiksi. Arvostuksen puute nousi esiin niissä kohdissa missä organisaation puolelta tulevat linjaukset työn toteuttamiseen koettiin olevan ristiriidassa omiin arvoihin suhteessa tehtyyn asiakastyöhön.

Työntekijä pääsee loistamaan työssään, kun työ on organisoitu siten, että työntekijä voi hyödyntää tehtävässään parhaita ominaisuuksiaan ja osaamistaan ja hän saa tukea työlleen. Onnistuminen säteilee tuottavuutena, työn ilona ja hyvänä asiakastyön laatuna. Pienetkin muutokset tähän suuntaan tuottavat tulosta. Tämä tukee monitaitoisuuden kehittämistä, sillä tie-

toa ei ole silloin syytä pantata. Uusia ideoita työhön ja asiakassuhteisiin voidaan löytää katso-  
malla asioita erilaisista näkökulmista ja kunkin osaamista hyväksi käyttäen. (Manka ym. 2010,  
8.)

Pekkarisen (2018) tutkimuksessa työntekijöiden henkiseen kuormittavuuteen vaikutti ajan-  
puute. Ajanhallintaan haasteita voi aiheuttaa mahdolliset työn kausittainen kuormittavuus ja  
työn organisoinnin puutteellisuudet. Työtä tulisi organisoida niin, että se mahdollistuu työ-  
ajan puitteissa. Työtehtävien priorisointi niiden tärkeyden ja kiireellisyyden mukaan on oleel-  
linen osa ajanhallintaa. Kiireessä ei jää aikaa työn kehittämiseksi eikä uuden oppiminen ole  
mahdollista. Työn jälki voi alkaa ajan myötä heikentyä, jos ongelmiin ei ehditä puuttua hy-  
vissä ajoin. (Hakala ym. 2010,48.)

Johtamisen rooli työn sujuvuuden mahdollistajana on isossa asemassa, kun mietitään työhy-  
vinvoinnin osa-alueita. Vaikka työntekijällä on oma iso vastuunsa, on johtamisessa otettava  
huomioon myös kentältä nousevat toiveet ja hyödynnettävä kentältä nousevaa tietoa työn  
suunnittelussa. Toiveet, joita tutkimuksessa nousi esiin ovat erityisen tärkeitä ja huomion ar-  
voisia eikä niitä tulisi sivuuttaa. Juvonen ja Ollilla (2004) nostavat tutkimuksessaan esiin, että  
työhyvinvointi yksilö- ja yhteisötasolla korreloitu suoraan asiakastyytyväisyyteen, laatuun ja  
vaikuttavuuteen. Työhyvinvointi on siis kaikkien osapuolten näkökulmasta kannattavaa. Sosi-  
aalialalla työn vaikuttavuuden mittaaminen on ajoittain haastavaa ja jatkossa olisi ehkä hyvä  
miettiä, millä menetelmillä mahdollistetaan toivottua tulosta ja kuinka työntekijöiden ääntä  
ja kokemusta voidaan entistä paremmin hyödyntää jatkossa, jotta tehty työ pysyy mielek-  
käänä niin työn kohteelle kuin sen tekijälle.

Hyvinvoivassa työyhteisössä uskalletaan ja osataan antaa sekä vastaanottaa palautetta oike-  
alla tavalla. Palaute auttaa organisaatiota ja työyhteisön jäseniä kehittymään. Hyväksi ko-  
ettu palaute merkitsee rakentavalla tavalla annettua palautetta. Sen tulisi olla sisällöltään  
positiivista tai korjaavaa. Huono palaute on pahimmillaan huolimatonta ja epäkonkreettista,  
eikä se silloin vie toimintaa haluttuun suuntaan. Rakentava palautteenantamisen tapa on yksi  
tärkeimmistä johtamisen tehtävistä. Motivaatio ja sitoutuminen kasvavat, kun työssä onnistu-  
misista saadaan palautetta. Vuorovaikutuskyvyt ovat koetuksella erityisesti korjaavaa pa-  
lautetta annettaessa. (Hakala ym. 2019, 42.)

Rauramon (2012) työhyvinvoinnin mallin viidenteen portaaseen suhteutettuna tuloksista voi-  
daan nostaa esille yksi kohta, jonka voidaan katsoa tarvitsevan isompaa tarkastelua tulevai-  
suudessa. Arvostuksen portaan merkitys työhyvinvoinnille ja työn ilon kokemukselle on suuri.  
Arvostuksen portaalalle kuuluvat organisaation puolelta arvot, palaute ja palkitseminen. Työn-  
tekijän rooli arvostuksen portaalla on toimia aktiivisesti oman organisaation toiminnassa ja  
sen kehittämisessä.

Tulevaisuudessa tulisi keskittyä muiden kehittämiskohteiden lisäksi siihen, miten voidaan parantaa jokaisen työntekijän tunnetta siitä, että hän tekee ja tuottaa arvokasta työtä. Palautteen antaminen tehdystä työstä, muissa kuin vuosittaisissa kehityskeskusteluissa olisi hyväjatkokehittämisen paikka ja miettiä sille toimivia kohtia sekä tapoja. Yleiseen keskusteluun on siis hyvä nostaa se, millaisilla toimilla arvostuksen tunnetta voidaan nostaa. Työntekijöiden aktiivinen mukaan ottaminen työn kehittämisen foorumeille ja sen varmistaminen, että työntekijöiden ääni myös näkyy linjauksissa, nähtiin parantavan arvostuksen tunnetta.

Positiivisen palautteen antaminen vahvistaa työntekijää yksilötasolla ja työyhteisötasolla se nostattaa kannustavasti työilmapiiriä. Palautteen saaminen asiakkaalta ja muilta toimijoilta nähtiin tärkeänä myös oman työn kehittämisen näkökulmasta. Asiakaspalautteen keräämistä asiakkailta sekä yhteistyökumppaneilta voisi jatkossa hyödyntää osana työhyvinvoinnin kehittämistä. Tehdystä työstä saatu palaute työntekijälle on aina tärkeää, koska palaute auttaa kehittymään riippumatta siitä minkä laatuista se on.

Opinnäytetyön prosessia kokonaisuutena tarkasteltaessa voidaan todeta, että asetettuihin tutkimusongelmiin löydettiin vastaukset ja erityisesti kehittämisen kannalta esiin nousi useita tärkeitä kohteita. Aineiston kerääminen haastatteluilla mahdollisti vastavuoroisen keskustelun teeman parissa ja herätti uudenlaisia ajatuksia myös tutkimukseen osallistuneissa. Työyhteisö tuotti, että kehittämiskohdat ovat oikeanlaisia ja tarpeellisia työn sujuvuuden kannalta työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Opinnäytetyön tavoitteena oli myös nostaa yleiseen keskusteluun työhyvinvoinnin merkityksen tärkeyttä. Opinnäytetyön loppuvaiheessa voidaan todeta, että tutkitussa työyhteisössä keskustelu työhyvinvoinnin käsitteiden parissa on lähtenyt liikkeelle suunnitelmallisesti. Työhyvinvointi on nostettu käsiteltävien aiheiden mukaan säännöllisesti pidettävissä tiimipalaverissa. Voidaankin todeta, että opinnäytetyöllä on ollut jo nähtävissä positiivisia vaikutuksia ja kehittämis ehdotusten myötä prosessi jatkuu suunnitellusti tulosten käsittelyn parissa. Myönteinen ja ratkaisukeskeinen ajattelutapa auttaa sitoutumaan yhteisiin tavoitteisiin ja pohtimaan sitä, kuinka työpaikasta voitaisiin tehdä vielä parempi ja voimavaroja antava.

Opinnäytetyöntekijänä ja itse tutkittavassa työyhteisössä työskentelevänä tärkeimpänä tekijänä tulosten pohjalta pidän sitä, että tutkitussa työyhteisössä yhdessä esimiehen kanssa on tartuttu työhyvinvoinnin käsitteeseen ja sen tärkeys on huomioitu pyrkimällä nostamaan se useammin mukaan keskusteluihin. Työhyvinvoinnin kehittäminen tulevaisuudessa on kaikkien työyhteisön jäsenten vastuulla ja työhyvinvoinnista huolehtimisen tulisi vakiintua jokaisen työpäivän sisältöön.

## Lähteet

### Painetut

Eskola, J & Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu, opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J & Valli, R (toim.) 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle. Jyväskylä: PS-kustannus. 27-41.

Forma, P & Väänänen J (toim.). Työssä jatkaminen ja työssä tukeminen kunta-alalla. Kunta-työ 2010 -tutkimus.2004. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Hakala, L., Harju, R., Nuutinen, S. & Manka, M-L. 2010.Työn iloa ja imua - työhyvinvoinnin ratkaisuja pientyöpaikoille. Tampere 2010: Tammerprint Oy

Hakanen, J & Työterveyslaitos. 2011. Työn imu. 2011: Tampere:Tammerprint Oy

Heino, T. 2008. Lastensuojelun avohuolto ja perhetyö: kehitys, nykytila, haasteet ja kehittämisohdotukset, selvitys lastensuojelun kehittämisohjelmalle. Stakes. Helsinki: Valopaino Oy.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15.-16.painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hyppänen, R. 2010. Työhyvinvointi johtaa tuloksiin. Talentum. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino.

Juutti, P & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön työhyvinvointi. Juva: Bookwell Oy.

Kaivola, T. & Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä. Miten kirjoitan kvalitatiivisen tutkimuksen vaihe vaiheelta. Jyväskylä: Yliopistopaino.

Kehusmaa, K. 2011. Työhyvinvointi kilpailuetuna. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.

Manka, M.-L., 2015. Stressikirja: Mistä virtaa? Helsinki: Talentum.

Manka, M.-L., 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Moilanen, T, Ojasalo, K & Ritalahti, J. 2009. Kehittämisen menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: WSOYpro.

Mäkinen, O. Tutkimusetiikan ABC. 2006. Vaajakoski:Tammi.

Niiranen, Vuokko; Seppänen-Järvelä, Riitta; Sinkkonen, Merja & Vartiainen, Pirkko. 2010. Johdaminen sosiaalialalla. Helsinki: Gaudeamus.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2009. Kehittämistyön menetelmät, Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Porvoo:WSOYpro

Portigal, S. 2013. Interviewing users. New York: Rosenfield Media LLC.

Rauramo, P. 2008. Työhyvinvoinnin portaat. Helsinki: Edita Prima Oy.

Rautamäki, H. 2013. ”Omassa firmassa ei tunteja lasketa” Psykologinen omistajuus ja työn ilo matkailu perheyrittäjien kertomana. Jyväskylä: Jyväskylä University Printing house

Ruusuvuori, J., Nikander, P., & Hyvärinen, M. Haastattelun analyysivaiheet. Teoksessa Ruusuvuori, J., Nikander, P. & Hyvärinen, M (toim.) 2010 Haastattelun analyysi. Tampere: Vastapaino. 9-36.

Sinokki, M & Virtanen, P. 2014. Hyvinvointia työstä. Tallinna: Tietosanoma Oy.

Seeck, H. 2012. Johtamisopit Suomessa. Taylorismista innovaatioteorioihin. Gaudeamus Helsinki University Press: Helsinki.

Tarkkonen, J. 2016. Näin on tehty ennenkin. Tutkimus turvallisuuden ja työhyvinvoinnin kokonaishallintaa estävistä ja vaikeuttavista uskomuksista. Turenki: HansaPrint

Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindholm-Yläne, S & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voima sanat. Helsinki: WSOYpro Oy.

Tuomi, J., Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Valli, R., Aaltola, J. 2015. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. Juva: PS kustannus.

Valtakari, M & Nyman, J. 2019. Työelämä 2020 -hankkeen loppuarviointi. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2019:33. Työ- ja elinkeinoministeriö

## Sähköiset

Ahlgren-Leinvuo, H. 2016. Kuusikko-työryhmän julkaisusarja. Helsinki: Edita Prima  
[https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/Kuusikko\\_lastensuojelu\\_2015.pdf](https://www.hel.fi/hel2/tietokeskus/Kuusikko_lastensuojelu_2015.pdf) Viitattu 3.2.2020.

Finlex. 2019. Lastensuojelu laki. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070417> Viitattu 18.10.2020

Helsingin kaupunki.2018. Tehostetun perhetyön omavalvontasuunnitelma.  
<https://www.hel.fi/static/sote/omavalvontasuunnitelmat/peso/tehostettu-perhetyo.pdf> Viitattu 9.10.2019.

Lahtinen, E. 2016. Organisaatiovuorovaikutus: mahdollisuuksia ja pullonkauloja. Elävää systeemiä etsimässä - ajatuksia vuorovaikutuksesta, asiakaskeskeisestä organisoitumisesta ja oppimisesta. <https://elinvoimainenorganisaatio.wordpress.com/> Viitattu 23.11.2019.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2013. Työbarometri 2013- syksy. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. Työ ja yrittäjyys. 24/2013. Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita publishing Oy.<https://tem.fi/documents/1410877/2859687/Ty%C3%B6olobarometri+syksy+2013+09092014.pdf> Viitattu 3.2020.

Manka M-L. & Kaikkonen M-L. & Nuutinen S. 2007. Hyvinvointia työyhteisöön. Eväitä kehittämistyön avuksi. Tutkimus- ja koulutuskeskus Synergos, Tampereen yliopisto & Euroopan Sosiaalirahasto. <https://docplayer.fi/2464115-Hyvinvointia-tyoyhteisoon.html> Viitattu 11.11.2019

Manka, M-L., 2012. Työnilo. 3. painos. Alma Talent Oy. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:TY\(\(d6\)NILO\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAFBEXGTFF#kohta:TY((d6)NILO((20)/piste:b5) Viitattu 15.10.2019

Martela, F & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf) Viitattu 12.10.2019.



Martela, F & Jarenk, J. 2015. Draivi-voiko sisäistä motivaatioita johtaa. Alma Talent Oy ja tekijät. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI\(\(20\)-\(\(20\)Voiko\(\(20\)sis\(\(e4\)ist\(\(e4\)\)\(\(20\)motivaatiota\(\(20\)johtaa?\(\(20\)/piste:b15](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/BAIBHXGUG#kohta:DRAIVI((20)-((20)Voiko((20)sis((e4)ist((e4))((20)motivaatiota((20)johtaa?((20)/piste:b15) Viitattu 12.10.2019.

Myllärniemi, A. 2007. Lastensuojelun avohuollon perhetyö ammattikäytäntönä - jäsenyyksiä perhetyöstä toimintatutkimuksen valossa. Heikki Waris -instituutti Soccan ja Heikki Waris -instituutin julkaisusarja. [http://www.socca.fi/files/90/Lastensuojelun\\_perhetyo\\_ammattikaytantona.pdf](http://www.socca.fi/files/90/Lastensuojelun_perhetyo_ammattikaytantona.pdf) Viitattu 24.2.2019

Nummelin, T. 2013. Stressi haastaa työkyvyn. Alma Talent Oy. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.nelli.laurea.fi/teos/CAEBCXJTFF#kohta:2> Viitattu 30.5.2020

Oksanen, T. 2009. Workplace social capital and employee health. Turun yliopiston julkaisuja: sarja D 876. Medical Ontologica. <https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/47617/AnnalesD876Oksanen.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Viitattu 12.10.2019.

Pekkarinen, L. 2018. Julkisen alan työhyvinvointi vuonna 2018. Kevan tutkimuksia. 70-71. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf> Viitattu 17.12.2019

Pahkin K., Mattila-Holappa P., Nielsen K., Wiezer N., Widerszal-Bazyl, M., De Jong, T. & Mockatlo Z. 2011. Mielekäs muutos-kuinka tukea työntekijöiden hyvinvointia organisaatio muutoksen aikana? Työterveyslaitos. Hyvinkää: Suomen printman Oy. [http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas\\_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/131745/Mielekas_muutos.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Viitattu 5.10.2010.

Pekkarinen, L. 2018. Julkisen ala työhyvinvointi. Kevan tutkimuksia 1/2018. <https://www.keva.fi/globalassets/2-tiedostot/ta-tiedostot/esitteet-ja-julkaisut/tutkimusraportti-julkisen-alan-tyohyvinvointi-vuonna-2018.pdf> Viitattu 14.9.2019.

Pölkki, P., Vornanen, R. & Colliander, R. 2016. Critical factors of intensive family work connected with positive outcomes for child welfare clients. Julkaisussa: [European Journal of Social Work: Private troubles or public issues? Challenges for social work research](#) 03 July 2016, Vol.19(3-4), pp.500-518. [https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.informaworld\\_s10\\_1080\\_13691457\\_2015\\_1137868](https://laurea.finna.fi/PrimoRecord/pci.informaworld_s10_1080_13691457_2015_1137868) Viitattu 23.11.2019

Sinisammal, J. 2011. Työhyvinvoinnin ja työympäristön kokonaisvaltainen kehittäminen - tuloksia osallistuvista tutkimus - kehittämisprojekteista sekä asiantuntijahaastatteluista. <http://jultika.oulu.fi/files/isbn9789514297076.pdf> Viitattu 14.9.2019.

Työ - ja elinkeinoministeriö, 2019. Työelämä 2020. Työelämän kehittämisstrategia vuoteen 2020. 18-19. <https://docplayer.fi/2453773-Tyoelaman-kehittamisstrategia-vuoteen-2020.html> Viitattu 6.10.2019.

Työterveyslaitos. 2018a. Kunta10-tutkimus. <https://www.ttl.fi/tutkimushanke/kunta10-tutkimus/> Viitattu 23.10.2019.

Työterveyslaitos. 2018b. Hyvän johtamisen kriteerit. <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/hyvan-johtamisen-kriteerit/> Viitattu 23.10.2019.

Työsuoja.fi, työsuojelun verkkopalvelu. 2020. <https://www.tyosuoja.fi/tyoolot/psykososiaalinen-kuormitus/kuormitustekijat> Viitattu 27.5.2020

Julkaisemattomat

Helsingin kaupungin kanslia. 2019.

## Kuviot

Kuvio 1 : Psykososiaaliset kuormitustekijät (Mukailtu: Työsuojelu 2020).....	16
Kuvio 2 : Työhyvinvoinnin tekijät. (Mukailtu: Manka 2011, 76.) .....	18
Kuvio 3 : Työhyvinvoinnin portaat. (mukailtu Rauramo 2012,15). ....	24
Kuvio 4: Työhyvinvoinnin kehittämiskohteet .....	53

## Liitteet

Liite 1: Haastattelukutsu .....	69
Liite 2: Suostumus haastatteluun .....	70
Liite 3: Teemahaastattelurunko .....	71

## Liite 1: Haastattelukutsu

Hei kaikille!

Opiskelen Laurea ammattikorkeakoulussa sosiaalialan ylempää amk-tutkintoa sosiaalialan asiakaslähtöisen kehittämisen opinto-ohjelmassa. Opinnäytetyöni aiheena on lastensuojelun perhetyöntekijöiden työhyvinvointi. Tarkoituksena on opinnäytetyöni kautta nostaa yleiseen keskusteluun työhyvinvoinnin tärkeyttä lastensuojelun perhetyössä. Tarkoitus on selvittää työhyvinvointia tukevia ja estäviä tekijöitä sekä löytää keinoja, joilla työhyvinvointia voidaan lisätä.

Aineisto tulee koostumaan teidän lastensuojelun perhetyöntekijöiden kokemuksista. Kokemukset ja ajatukset tulen keräämään teemahaastattelun keinoin. Vastauksianne ei voida tunnistaa valmiista työstä ja myös tutkittava työyhteisö tulee pysymään nimettömänä.

Haastattelut nauhoitetaan, mutta opinnäytetyön valmistuttua kaikki nauhat hävitetään asianmukaisesti. Toivoisin, että haastatteluun olisi mahdollista varata noin 1 tunti aikaa. Haastattelut ovat yksilöhaastatteluja.

Pyydänkin teitä ystävällisesti miettimään mahdollisuuttanne ja halukkuuttanne osallistua tähän tutkimukseen, minkä tarkoituksena on kehittää työyhteisömme kokonaisvaltaista työhyvinvointia. Halukkuudestanne osallistua haastatteluihin voi ilmoittaa allekirjoittaneelle 2.10.2019 mennessä.

Tiedoksi teille, että haastatteluja en valitettavasti pysty tekemään koko työyhteisölle. Haastatteluja tulen tekemään tietyn määrän. Mikäli osallistujien määrä ylittää suunnitellun kahdeksan kappaletta, tulen valikoimaan haastatteluun tulijat arpomalla. Valintaprosessin on tarkoitus olla läpinäkyvä tasapuolisuuden nimissä ja voidaan suorittaa yhteisessä työkokouksessa.

Toivottavasti saatte järjestettyä työkiireiltänne aikaa haastattelulle ja pääsemme keskustelemaan tärkeästä aiheesta.

Yhteistä keskusteluhetkeä varten voit jo valmistautua miettimällä, mitä työhyvinvointi juuri Sinulle tarkoittaa.

Pikaisiin näkymisiin!

Ystävällisin terveisin:

Selena Kehusmaa

## Liite 2: Suostumus haastatteluun

Opinnäytetyön tekijä	Selena Kehusmaa
Oppilaitos	Laurea -ammattikorkeakoulu, Tikkurilan kampus
Koulutusohjelma (YAMK)	Sosiaalialan käytäntöjen asiakaslähtöinen kehittäminen, Sosionomi
Organisaatio	Helsingin kaupunki / Lastensuojelun palvelut
Opinnäytetyön nimi	Lastensuojelu perhetyöntekijöiden kokemuksia työhyvinvoinnista ja työssä jaksamisesta
Opinnäytetyön tavoitteet	Opinnäytetyön tarkoituksena on löytää työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ja löytää ne kehittämiskohdat, joita työstämällä kokonaisvaltaista työhyvinvointia voidaan parantaa ja viedä eteenpäin suunnitelmallisesti.

Tutkimusaineisto kerätään loka –ja marraskuu 2019 aikana. Haastatteluun osallistuminen on vapaaehtoista ja haastateltavalla on mahdollisuus keskeyttää osallistuminen tutkimukseen, tai kieltäytyä vastaamasta hänelle esitettyyn kysymykseen. Opinnäytetyön tekijä on esitellyt tutkimussuunnitelman haastateltaville ja toimittanut haastatteluun liittyvän materiaalin etukäteen tarkasteltavaksi. Haastateltavien henkilöyksi ei tule opinnäytetyössä julki. Nauhoitettu aineisto hävitetään viimeistään opinnäytetyön valmistuessa ja tutkimuksessa noudatetaan tutkijalle asetettuja eettisiä ohjeita.

.....

Paikka ja aika, haastattelijan allekirjoitus ja nimen selvennys

Haastateltavana annan suostumukseni haastatteluun, sen nauhoittamiseen ja aineiston käyttöön edellä mainitussa opinnäytetyössä.

.....

Paikka ja aika, haastateltavan allekirjoitus ja nimen selvennys

### Liite 3: Teemahaastattelurunko

#### TAUSTATIEDOT

( Ikä, työhistoria vuosina, koulutus)

##### 1. TYÖHYVINVOINTI

- Mitä mielestäsi työhyvinvointi on?
- Mistä saat mielekkyyttä ja työniloa työssäsi?
- Kenelle vastuu työhyvinvoinnista mielestäsi kuuluu?

##### 2. TYÖHYVINVOINTI JA ORGANISAATIO ( Turvallisuuden tarve)

- Miten organisaatio tukee työhyvinvointiasi?
- Miten pystyt itse vaikuttamaan organisaatiossa työhyvinvointiisi?
- Oletko kokenut uhka- vaaratilanteita viimeisen vuoden aikana?

##### 3. TYÖHYVINVOINTI JA JOHTAMINEN ( Arvostuksen tarve)

- Millaiset ovat esimiehen mahdollisuudet vaikuttaa työhyvinvointiin?

##### 1. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖYHTEISÖ ( Liittymisen tarve)

- Kuinka kuvailisit työyhteisön merkitystä työhyvinvointiisi tällä hetkellä?
- Oletko kokenut mielestäsi syrjintää, epätasa-arvoista kohtelua tai henkistä väkivaltaa työyhteisössä?

##### 2. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖ ( Itsensä toteuttamisen tarve)

- Miten työn rakenteet tukevat tai estävät työhyvinvointia?
- Miten vaikuttaisit omaan työhösi, jotta se tukisi parhaiten työhyvinvointiasi?

##### 6. TYÖHYVINVOINTI JA TYÖNTEKIJÄ ( Psykofysiologiset tarpeet)

- Miten voin itse edesauttaa omaa työhyvinvointiani?
- Miten fyysistä ja psyykkistä työhyvinvointia tuetaan?

##### 7. TYÖHYVINVOINTI JA KEHITTÄMINEN

- Miten tärkeäksi koet työhyvinvoinnin suunnittelun ja kehittämisen?
- Mitä toiveita ja ajatuksia miten työtä / työssä jaksamista voisi kehittää tehostetun perhetyön näkökulmasta?
- Mitä muuta haluaisit sanoa?